

**SISTEMA DE COMPENSACIONES PARA LA COOPERATIVA COUNILLANOS EN
LA CIUDAD DE VILLAVICENCIO PARA EL AÑO 2017.**

Ingrid Astrid Botero Gutiérrez

María Isabel Ladino Leiva

James Johan Mendoza Alfonso

Universidad de los Llanos

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Administración y Negocios

Administración de Empresas

2017

**SISTEMA DE COMPENSACIONES PARA LA COOPERATIVA COUNILLANOS EN
LA CIUDAD DE VILLAVICENCIO PARA EL AÑO 2017.**

Ingrid Astrid Botero Gutiérrez

María Isabel Ladino Leiva

James Johan Mendoza Alfonso

Pasantía profesional para optar al título de profesional en Administración de empresas

Director de pasantía

Dagoberto Torres Flórez

**Administrador Público Especialista en Recursos Humanos, Magister en Administración
de Empresas.**

Universidad de los Llanos

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Administración y Negocios

Administración de Empresas

2017

Dedicatoria

Inicialmente queremos agradecerle a Dios por habernos otorgado una familia maravillosa, quienes han creído en nosotros y en nuestras capacidades, ofreciéndonos un ejemplo de superación, humildad y mucho sacrificio; enseñándonos a valorar todo lo que tenemos, a nuestro director de pasantía Dagoberto, quien nos guió y asesoró durante la creación de este documento. A todos ellos dedicamos el presente trabajo, porque sin ellos no hubiera sido posible el desarrollo de esta pasantía profesional.

Tabla de contenido

Introducción	1
1. Planteamiento del problema.....	2
1.1. Formulación del problema:.....	5
2. Justificación	6
3. Objetivos	7
3.1. Objetivo General	7
3.2. Objetivos Específicos	7
4. Marcos de referencia.....	8
4.1. Marco teórico.....	8
4.1.1. Modelo de estrategias de compensaciones.....	8
4.1.2. Teoría general de compensaciones.....	12
4.1.3. Objetivos de la administración de las compensaciones.	13
4.1.4. Teoría Salario justo.	14
4.1.5. Teoría del salario de subsistencia.....	14
4.1.6. Teoría del valor trabajo.	15
4.1.7. Teoría de los Salarios Altos.	15
4.1.8. Análisis y Descripción de puestos.....	16
4.1.9. Método de Valuación por puntos.....	17
4.1.10. Equidad interna	18
4.1.11. Competitividad Externa.	18
4.2. Marco conceptual	20
4.3. Marco legal y jurídico	22

4.4. Marco institucional.....	24
4.4.1. Propósito.	24
4.4.2. Misión.	24
4.4.3. Visión.	24
4.4.4. Principios Corporativos.....	24
4.4.5. Ámbito territorial de operaciones.....	25
5. Diseño metodológico	27
5.1. Tipo de estudio.	27
5.2. Población.	27
5.3. Muestra.	27
5.4. Fuente de información	27
5.4.1. Primaria.	27
5.4.2. Secundaria.	28
5.5. Instrumentos de recolección e información.....	28
5.5.1. Técnicas de recolección de datos.	28
5.5.2. Instrumentos de recolección de datos.	28
6. Resultados.....	29
6.1. Actualización del manual de funciones	29
6.1.1. Requisitos intelectuales:.....	32
6.1.2. Requisitos físicos:	33
6.1.3. Responsabilidades adquiridas	33
6.1.4. Condiciones o ambiente de trabajo.	34
6.2. Análisis de equidad interna y definición de salarios.	35
6.2.1. Comité de valoración y ponderación.....	35
6.2.2. Gradación y aplicación de técnicas.	36

6.2.2.1. Tablas de gradación.....	37
6.2.3. Consolidación de puntos.	44
6.2.4. Salarios ajustados para los colaboradores de COUNILLANOS.....	47
6.2.5. Análisis de los resultados.	55
6.3. Competitividad externa	59
6.4. Política general de compensaciones	64
7. Conclusiones.....	66
8. Recomendaciones	67
9. Bibliografía	68
10. Anexos	70

Lista de tablas

Tabla 1. Redistribución de las funciones	34
Tabla 2. Ponderación de subfactores por el comité de valoración.	36
Tabla 3. Gradación subfactor educación.	37
Tabla 4. Gradación subfactor experiencia.	38
Tabla 5. Gradación subfactor inducción.	39
Tabla 6. Gradación habilidad mental.	40
Tabla 7. Complejidad del trabajo.	40
Tabla 8. Gradación esfuerzo mental.	41
Tabla 9. Monotonía del trabajo.	41
Tabla 10. Gradación responsabilidad por dinero.	42
Tabla 11. Gradación responsabilidad por personas.	42
Tabla 12. Gradación responsabilidad por información.	43
Tabla 13. Gradación condiciones del puesto.	43
Tabla 14. Gradación riesgo por enfermedad laboral.	44
Tabla 15. Técnica 1.	45
Tabla 16. Técnica 2.	45
Tabla 17. Técnica 3.	46
Tabla 18. Consolidación de puntos y salario actual.	46
Tabla 19. Salario ajustado técnica 1.	48

Tabla 20. Salario ajustado técnica 2.....	49
Tabla 21. Salario ajustado técnica 3.....	52
Tabla 22. Consolidación de salarios ajustados.....	54
Tabla 23. Salarios con variación del 10%.....	56
Tabla 24. Salarios con variación del 20%	58
Tabla 25. Cuartiles de competitividad externa.....	59

Lista de figuras

Figura. 1 Modelo de estrategias de compensaciones	8
Figura. 2 Ubicación sede Counillanos	26
Figura. 3 Formato de descripción de cargo del manual de funciones.....	31
Figura. 4 Formato del análisis de cargo del manual de funciones.	32
Figura. 5. Distribución de grados seleccionados en educación.....	37
Figura. 6 Distribución de grados seleccionados en experiencia.	38
Figura. 7. Operaciones para técnica 1.	50
Figura. 8. Operaciones para técnica 2.	51
Figura. 9. Operaciones para técnica 3.	53
Figura. 10 Representación de los salarios.	55
Figura. 11 Salarios con variación del 10%	56
Figura. 12 Salarios con variación del 20%.	58
Figura. 13 Comparación de los salarios	61

Introducción

COUNILLANOS, es una cooperativa de aporte y crédito que trabaja al servicio de aquellas personas que poseen un vínculo laboral con la universidad de los llanos, opera aproximadamente hace 25 años, contando actualmente con 430 asociados, a los cuales se les brinda diferentes tipos de crédito, y otros beneficios establecidos por la empresa.

Para esta cooperativa se desarrolló un sistema de compensaciones, puesto que se detectó con la implementación de las normas internacionales de información financiera, una sobrecarga laboral en algunos empleados, quienes mostraron un descontento ante la empresa, por dicha carga y por el salario que recibían como remuneración. Para ello, fue necesario profundizar en temas de análisis y descripción de puestos y métodos de evaluación de salarios.

Este sistema de compensaciones se llevó a cabo a través de varias etapas; inicialmente se realizó un análisis de puestos y un estudio de tiempos y movimientos que permitió la actualización del manual de funciones, esto facilitó la aplicación del método de valuación por puntos, el cual se utilizó para analizar, evaluar y valorar los cargos presentes en la cooperativa, de tal manera que se logró una asignación salarial justa, que se verificó a través de la revisión de equidad interna y competitividad externa.

La propuesta del sistema de compensaciones, se realizó mediante una investigación descriptiva con un diseño inductivo, puesto que se buscaba conocer la situación en su totalidad, partiendo de los hechos existentes para llegar a una conclusión general, la cual es el sistema de compensaciones. Los resultados obtenidos de los estudios y modelos aplicados, fueron presentados ante el consejo supremo de la Cooperativa COUNILLANOS, los cuales fueron evaluados y validados para su implementación.

1. Planteamiento del problema

COUNILLANOS es una cooperativa de aporte y crédito, ubicada en la Universidad de los Llanos sede Barcelona, posee aproximadamente una trayectoria de 25 años, y de acuerdo con el estatuto y reglamento de la cooperativa, se dice que es una entidad sin ánimo de lucro de responsabilidad limitada, reconocida como tal por la Resolución 456 del 15 de noviembre de 1978. Cuenta actualmente con 430 asociados, según lo indica el gerente Jaime Montesdeoca, los cuales deben poseer obligatoriamente un vínculo laboral con la universidad para lograr pertenecer y acceder a los servicios de la cooperativa; entre los cuales se encuentran los créditos de libre inversión, pago de servicios públicos, ahorro de aportes y pago de intereses por motivo de ahorro.

Esta empresa, ha desarrollado su misión al servicio de la comunidad unillanista a través de cinco empleados, los cuales son; un asistente financiero contable, un auxiliar administrativo, un auxiliar contable, una secretaria de gerencia y un gerente apoyado por un contador quien está vinculado a través de un contrato por prestación de servicios; teniendo en cuenta esa estructura organizacional, hace un tiempo se generó un descontento en el personal debido a un aumento en las tareas y actividades para algunos de los empleados, siendo la asistente financiera y el auxiliar contable los más afectados, dicha situación provocó que el auxiliar contable presentara su renuncia ante el consejo ya que se sentía inconforme con su asignación salarial respecto a la carga laboral, ante estas circunstancias, se despertó el interés de la alta dirección, quien decidió para ese momento y como medida de emergencia incrementar el sueldo de este colaborador en una pequeña proporción, con el fin de disminuir un poco la insatisfacción del empleado, pero sin darle una solución que elimine de raíz este asunto.

Para dar a conocer la causa de la problemática de COUNILLANOS, fue necesario revisar la clasificación de las empresas en Colombia según el CTCP (Consejo Técnico de la Contaduría Pública) y las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera), con lo cual se concluye que la empresa se ubica en el grupo 3 debido a que el número de trabajadores no supera los 10 empleados y sus activos totales excluyendo la vivienda no excede los quinientos (500) SMMLV; según la normatividad colombiana, COUNILLANOS se ha regido por los decretos 2649 y 2650 de 1993, los cuales direccionan el manejo de la contabilidad de la empresa por un reglamento de

tipo nacional, sin embargo, el estado colombiano decidió regirse bajo la reglamentación de las NIIF, lo que permite la “estandarización del lenguaje contable para la elaboración de estados financieros que favorece la transparencia corporativa” (Olave, 2013); esta adaptación toma vigencia por medio de la ley 1314 del 2009, la cual reglamenta la convergencia de las normas contables locales con las internacionales y delega al CTCF el direccionamiento para este proceso.

De esta manera, la cooperativa se vio en la obligación de ajustar sus procesos contables según lo dicta la nueva reglamentación, y teniendo en cuenta que el numeral 7 del artículo 3° del Decreto 2784 de 2012, indica que el primer periodo de implementación es desde el 01 de enero de 2016 hasta el 31 de diciembre del mismo año; por lo tanto y en cumplimiento con la norma, estas reformas se llevaron a cabo durante 10 meses en la empresa, lo que indudablemente provoco que se aumentaran las funciones en algunos colaboradores, especialmente los que realizan labores relacionadas con la contabilidad de la empresa, lo cual explica la insatisfacción de varios empleados.

En resumen, se estaba presentando una sobrecarga laboral en algunos de los empleados, lo cual tenía mucho que ver con la desactualización del manual de funciones y la poca importancia que se le daba a esta herramienta dentro de la empresa, ya que el personal ejecutaba funciones asignadas de manera verbal o porque consideraban que hace parte del cargo en el que se desempeñan. La repercusión de los hechos mencionados anteriormente, se presentó en los salarios, lo que es conocido como el “conjunto de aportaciones económicas, tanto dinerarias como no dinerarias, que la empresa abona a sus empleados como compensación por los servicios prestados a la misma” (Ridao, 2013), los cuales no eran coherentes con las actividades y funciones que estaban realizando los empleados, creando así inconformismo en el personal por la cantidad de trabajo y la compensación insuficiente al esfuerzo dedicado.

La existencia de una sobrecarga laboral, provoca algunos problemas, como lo son las enfermedades laborales, una de ellas con mayor probabilidad de ocurrencia y más preocupante, es el Síndrome de Burnout o de desgaste ocupacional, el cual “es un padecimiento que se produce como respuesta a presiones prolongadas que una persona sufre ante factores estresantes emocionales e interpersonales relacionados con el trabajo.” (Forbes, 2011), y como consecuencia

se pueden presentar: dolores lumbares, enfermedades cardiacas, migraña, entre otras; generadas por el estrés que se está manejando en la cooperativa. Lo anterior puede repercutir en otros problemas como, la deficiencia en la productividad, ya que la asistente financiera y el auxiliar contable presentaban un exceso de funciones y obligaciones, lo cual podía ocasionar un retraso en los proceso misionales de la cooperativa; a esto se le puede sumar la pérdida de empleados, estimándose como un aspecto negativo para COUNILLANOS, debido a que el personal que se encuentra actualmente es altamente productivo, y cuenta con el perfil requerido para cada uno de los cargos, por tal motivo se consideran importantes para la organización; así mismo, la cooperativa perdería la experiencia adquirida por el personal en caso de que renuncie, como también provocaría un aumento en gastos y uso de tiempo, para los procesos de selección, inducción y capacitación de nuevos colaboradores.

Con el fin de contrarrestar los sucesos descritos con anterioridad, fue necesario aplicar un análisis, descripción y valoración de los cargos que permitiera hacer una reasignación de funciones, para plasmarlo en el manual correspondiente, que fue actualizado tanto como beneficio para la gerencia como del mismo empleado, esto con el propósito de obtener una base que promoviera el diseño de un sistema de compensaciones, y luego, mediante la aplicación del método de evaluación por puntos se buscaría la equidad interna, es decir una asignación justa para cada empleado; adicional a ello se indago sobre la competitividad externa, pues esto facilitaría la retención del personal, buscando que los salarios en COUNILLANOS no fueran menores con respecto a las demás cooperativas de la ciudad. Una vez realizada la equidad interna y competitividad externa, se podría realizar la política de compensaciones que se ajuste a los requerimientos y necesidades de los empleados, teniendo en cuenta los activos de la cooperativa.

1.1. Formulación del problema:

¿Cuál es el sistema de compensaciones que se debe implementar para brindar una estructuración organizacional a la cooperativa COUNILLANOS de la ciudad de Villavicencio para el año 2016?

2. Justificación

La actualización del manual de funciones permitió dar a conocer las tareas, actividades, responsabilidades y demás información pertinente a cada puesto de trabajo, lo cual facilitó hacer una adecuada asignación de las labores de los colaboradores de acuerdo con sus habilidades, experiencia y perfil laboral. Una vez realizada esta actualización, se calcularon los salarios ajustados con los que se cumple una equidad interna y competitividad externa de la cooperativa.

El sistema de compensaciones logró un mayor aprovechamiento de las competencias, conocimientos de los empleados y un aumento en la productividad de los mismos, ya que esto les proporcionó una mayor claridad de sus funciones, evitando que se dejen de cumplir las labores y eliminando la sobrecarga laboral que existía en la empresa, lo cual se vio reflejado en un mejor clima organizacional. Sumado a esto, le permitió a los directivos conocer detalladamente cada uno de los puestos, y se otorgó una base para la gestión del talento humano.

Con el fin de generar un beneficio social se desarrolló una política de compensaciones basada en las necesidades y factores que influyen en la motivación de las personas, trabajando de esta manera en la calidad de vida de los colaboradores.

Algunas contribuciones del sistema de compensaciones, fue la reorganización de funciones que permitió una carga laboral óptima en todos los funcionarios y una redistribución de salarios, ajustados a la carga y responsabilidad laboral; todo esto relacionado con los intereses y expectativas de los trabajadores.

Por último, la universidad tendrá la posibilidad de obtener información que puede ser utilizada por diferentes grupos de interés como lo son: estudiantes, docentes y egresados que desean afianzar conocimientos en los temas tratados, además, servirá como apoyo a alumnos que en el futuro quieran implementar alguna implementación de este tipo.

3. Objetivos

3.1.Objetivo General

Proponer el sistema de compensaciones para lograr una estructura organizacional en la Cooperativa COUNILLANOS de Villavicencio para el año 2017.

3.2.Objetivos Específicos

Actualizar el manual de funciones de los cargos de la cooperativa COUNILLANOS.

Definir los salarios para los cargos y la equidad interna en la empresa COUNILLANOS a través el método de Valuación por puntos.

Identificar la competitividad externa de los salarios de los cargos de COUNILLANOS.

Formular la política de compensaciones para COUNILLANOS.

4. Marcos de referencia

4.1. Marco teórico

En este capítulo se incluyen teorías, que serán necesarias para comprender el contenido total del estudio, siguiendo este propósito se presentaran cuatro componentes bases que son, teorías salariales, administración de sistemas de compensación, manual de funciones, competitividad externa y lo relacionado con la política de compensación, todo esto vinculado con la temática central.

4.1.1. Modelo de estrategias de compensaciones.

Este modelo se encuentra plasmado en el libro “Salarios: estrategia y sistema salarial o de compensaciones” publicado por los docentes universitarios, Juan Antonio Morales Arrieta y Néstor Fernando Velandia Herrera en el año 1999. En la siguiente grafica se resume todo lo relacionado a dicho modelo.

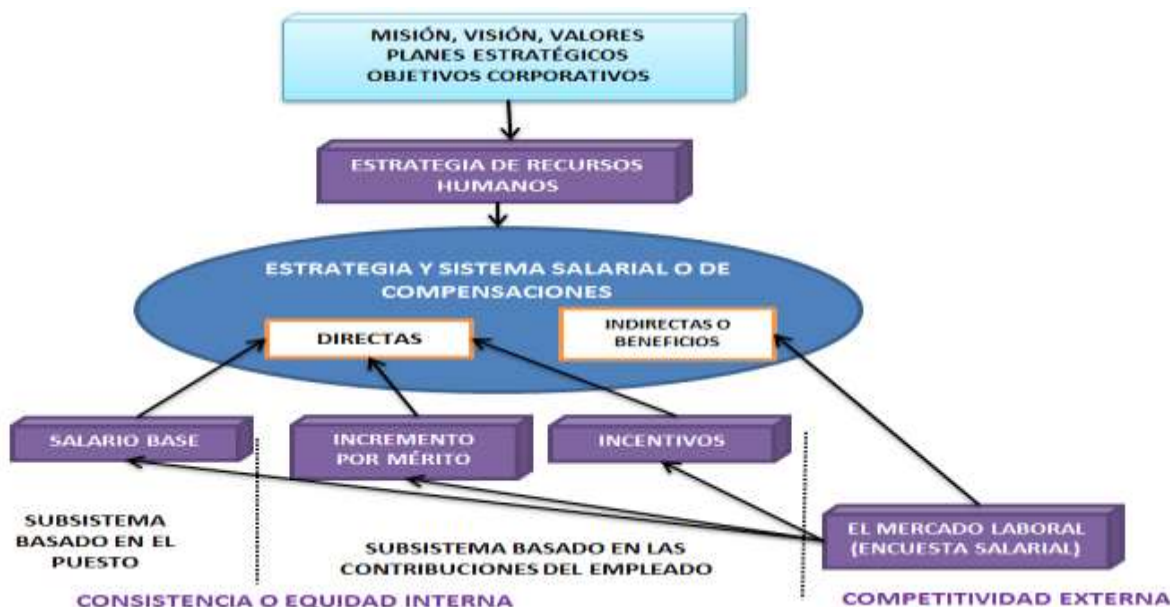


Figura. 1 Modelo de estrategias de compensaciones

Fuente. Salarios: estrategia y sistema salarial o de compensaciones. McGraw-Hill 1999.

Morales y Velandia (1999), hacen énfasis en la aplicación del término compensación empresarial, el cual se refiere a todo elemento monetario y/o especie recibido por el trabajador como retribución directa de su labor. Además, abarca los beneficios o prestaciones de servicios (salud, Pensión, tiempo libre), que influyen en el desempeño del trabajador y en el mejoramiento de su nivel de calidad de vida.

Las compensaciones de carácter financiero son directas cuando el empleado recibe el pago de su trabajo en forma de sueldos, salarios, primas y comisiones; e indirectas, llamadas también beneficios, cuando reciben toda clase de recompensas que no están incluidas en las compensaciones directas, como vacaciones y seguros. Adicionalmente, las compensaciones no financieras, por ejemplo, las alabanzas y el reconocimiento, también afectan la satisfacción del personal en todo lo relativo a este sistema.

La administración de las compensaciones empresariales (ACE), se define como el proceso de planear los factores a incluir en el sistema salarial de coordinarlos, organizarlos, comunicarlos, aplicarlos, controlarlos y evaluarlos a nivel de la empresa y sus trabajadores. Además, se entiende por "sistema salarial o de compensaciones" el conjunto de políticas, técnicas y objetivos de compensación traducidos en las retribuciones financieras. Prestaciones o beneficios tangibles que se otorgan a los empleados como parte de la relación laboral: en tanto que "estructura de salarios son las relaciones salariales entre los diferentes puestos de trabajo dentro de una sola organización. Por nivel de "salario" se entiende el promedio de la serie de tasas salariales que paga una empresa.

Una estructura salarial debe reflejar las políticas básicas es decir equidad interna y competitividad externa, lo cual permitirá la reducción del índice de rotación del recurso humano, el mejoramiento del desempeño, creará interés por la formación individual y fomentará en los empleados las expectativas de ascenso o de hacer carrera en la compañía y evitará los paros de trabajo relacionados con salario. Los principales objetivos de las CE deben dirigirse a:

Premiar el desempeño de los trabajadores para satisfacción de ellos y de la empresa, y motivar el desempeño futuro de los mismos, buscando mejorar la eficiencia de la organización a través de la calidad, trabajo en equipo y la innovación. Así mismo es importante mantener la equidad salarial entre los empleados y conservar la competitividad en el mercado laboral evitando

deserciones costosas, puesto que deben mantenerse los niveles de presupuesto con el fin de servir de base para la gestión financiera.

El sistema compensatorio se estructura de acuerdo con las políticas y los criterios de la organización, con las normas propias del mercado de mano de obra como consecuencia de una negociación o con base en la evaluación del puesto de trabajo o la persona.

El instrumento más importante para una efectiva administración de sueldos y salarios es la descripción del puesto de trabajo, especialmente cuando se trata de dar aplicación al principio de "trabajo igual, salarlo igual", Dicha descripción se ha convertido en un documento que sirve de base legal para dirimir reclamaciones salariales de los trabajadores.

Los métodos de valoración cualitativos también denominados globales no analíticos y no cuantitativos son aquellos que toman la descripción del puesto como un todo. Estos métodos permiten el establecimiento de una ordenación de puestos de trabajo ya sea individual o grupal dentro de unas categorías predeterminadas, pero sin valorar las diferencias numéricas entre cada uno de ellos; éstos se fundamentan en un juicio o estimación general de todas las características del puesto: en la práctica por lo general se recurre dentro de ese juicio a considerar factores básicos y comunes al conjunto de puestos como por ejemplo, requisitos de educación, experiencia para su desempeño, complejidad de las funciones, niveles de responsabilidad y esfuerzo. Lo cual hace necesario que quienes utilicen estos métodos los conozcan con profundidad.

Los incentivos hacen parte o refuerzan el concepto de equidad Interna de manera que quienes más aporten a la organización deben ser justamente recompensados todos los empleados así desempeñen un mismo puesto de trabajo, contribuyen con diferente nivel de eficacia los objetivos de la empresa; un mejor nivel de rendimiento individual o de los equipos de trabajo repercutirá en el rendimiento global de la empresa; por tanto, resulta también equitativo que la empresa retribuya el mayor resultado efectivo. El primer paso para establecer un sistema de Incentivos es reunir información sobre el tipo de recompensa que los empleados aspiran a recibir por su trabajo y la forma como perciben la probabilidad de obtenerla con base en su esfuerzo; En el sistema de incentivos se debe evidenciar una relación entre el comportamiento del individuo ósea entre su esfuerzo y el resultado deseado que es el buen rendimiento, la

siguiente relación se debe dar entre recompensa y desempeño creando con ello una contingencia entre comportamiento y recompensas.

Los incentivos constituyen el elemento más dinámico y motivador que permite respaldar de una manera más directa la misión, la visión, estrategia y los objetivos de la organización; por tanto, deben ser absolutamente compatibles con la cultura organizacional y estar integrados con los demás procesos de gestión del talento humano como son la evaluación del desempeño y la capacitación.

La remuneración por méritos implica modificar periódicamente la asignación básica de acuerdo con niveles de rendimiento obtenidos en el periodo anterior; es un concepto diferente al de incentivo propiamente dicho. Si bien es cierto que se hace una evaluación del desempeño del empleado para modificar su asignación básica, una vez ésta haya sido incrementada no tiene posibilidad de disminución por los resultados deficientes que se pudieran obtener en los periodos siguientes. Además, se produce un costo combinado, dado que el cálculo para aumentos posteriores se hará en general con fundamento en el sueldo básico total que lleva Incluido un incremento por concepto del buen desempeño que obtuvo en un periodo anterior.

El aporte del empleado para obtener una combinación óptima y motivante radica fundamentalmente en su esfuerzo y capacidad; la empresa a su vez es responsable de describir con exactitud lo que pretende del empleado para que éste pueda comprender su rol y establecer exigencias concordantes con el tiempo disponible, adecuadas instalaciones y equipo, colaboración adecuada, supervisión de manera que se eliminen o minimicen los obstáculos al rendimiento.

La programación y evaluación del desempeño es la técnica de gestión del talento humano que permite mejorar la interacción entre el empleado y la empresa para lograr un beneficio mutuo, pues posibilita la creación de las condiciones para un adecuado rendimiento (esfuerzo, capacidad, percepción de su rol en la empresa y de factores del entorno), que le permita a la organización producir los bienes y servicios que requiere el mercado y al trabajador aplicar sus aptitudes, inclinaciones y satisfacer sus necesidades.

La finalidad entonces es recoger Información, comprobarla, compartirla y utilizarla para distribuir de manera equitativa los beneficios a que haya lugar y con base en unos procedimientos precisos y transparentes eliminar al máximo la posibilidad de conflictos y motivar la productividad del recurso humano de la empresa. El nivel de satisfacción de los empleados será el resultado de lo que ellos piensan con respecto a la retribución que reciben y de la medida en que ésta les permitirá satisfacer sus necesidades.

De manera adicional este procedimiento debe permitir a la empresa conocer la opinión del empleado acerca de las compensaciones que recibe y en qué medida éstas lo satisfacen; tal información podrá ser utilizada como un elemento más de análisis para la definición del tema salarial. Por otro lado, el simple hecho de que el empleado pueda hacer consciente a la empresa de sus expectativas y necesidades puede hacerle sentir mejor aún si éstas no son satisfechas.

4.1.2. Teoría general de compensaciones.

El ser humano tiende a satisfacer todos los condicionamientos inmersos en el universo y la materia como lo son las leyes, tendencias, instintivos, necesidades, etc., y adicional a ello también tiende a compensarse mediante la satisfacción de lo propio de su nivel, es decir: sentimientos, gustos, deseos, intereses, costumbres, ideas, etc. Haciendo, más o menos conscientemente, aquello que más le compensa o lo que cree que le va a compensar más, ya sea física y/o psíquico, según sus condicionamientos, instintos, necesidades, costumbres, educación, medio ambiente, circunstancias, carácter, sentimientos, gustos, deseos, conocimientos, convicciones, creencias, expectativas, ideas, compensaciones y las combinaciones, influencias e interrelaciones, que a su vez, se dan en, y entre estos factores, hasta llegar al estado máximo de satisfacción si fuera posible: la felicidad.

Así mismo, cualquier organización superior o inferior que han o vaya formando, tenderá igualmente a satisfacer, en cierto modo, todo lo de sus niveles inferiores de los que sea participe y lo propio de su naturaleza (Ejemplo: Asociaciones entre los propios anteriores –grupos, colonias, sociedades; Posibilidad de otros organismos, seres u organizaciones superiores o inferiores, etc. Esto es, el universo entero.

De acuerdo con lo anterior, puede entenderse que las empresas necesitan disponer de un sistema de compensación que les asegure gestionar eficazmente uno de los costes operativos más importantes para su funcionamiento, es decir su talento humano. Asimismo, han de hacerlo de modo que sean capaces de atraer y retener adecuadamente a los profesionales que necesiten para su actividad. Este principio básico de equilibrio entre costes y capacidad de atracción/retención de profesionales ha de guiar el diseño de cualquier sistema de compensación; para lograr entender un poco más de las compensaciones, se tomaron algunas opiniones de autores importantes acerca de este tema.

Landázuri (2011, p. 10) cita a Douglas Mc Gregor (1960) quien expuso en sus teorías X e Y, indicando que, si a los colaboradores se les considera poco productivos y se les paga muy poco, tienen una mayor probabilidad de desertión, en cambio sí existe confianza en el personal de la empresa, se irán aquellos que no sienten cómodos en la empresa.

El mismo Landázuri (2011, p. 10) nombra a Abraham Maslow (1943) con su modelo de jerarquía de necesidades, pues habla de que si solo se satisfacen las necesidades fisiológicas y de seguridad, no se tendrían colaboradores altamente motivados.

Frederick Herzberg quien fue citado por (Landázuri, 2011, p. 10) por su teoría de factores higiénicos y motivantes, donde se le brinda mayor importancia a la retribución con base en factores internos como las condiciones de trabajo, relaciones jerárquicas, entre otros.

4.1.3. Objetivos de la administración de las compensaciones.

Estos objetivos crean conflictos y deben buscarse soluciones de compromiso. Otro aspecto esencial lo constituye el amplio potencial del área para promover criterios de igualdad entre las personas.

Adquisición de personal calificado. Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes.

Retener empleados actuales. Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.

Garantizar la igualdad. La igualdad interna se refiere a que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos; la igualdad externa significa compensaciones análogas a las de otras organizaciones.

Alentar el desempeño adecuado. El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades.

Controlar costos. Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos.

Cumplir con las disposiciones legales.

Mejorar la eficiencia administrativa. Al cumplir con los otros objetivos, el departamento de personal alcanza su eficiencia administrativa.

4.1.4. Teoría Salario justo.

Skrabe (2010) cita a Santo Tomas de Aquino, quien define el salario justo como aquel que permite al colaborador una vida adecuada a su posición social. Aquino indica cual debe ser el nivel salarial bajo una visión normativa, basándose en el acuerdo que se pacta entre el patrono y el trabajador, donde este último acepta las condiciones relacionadas con salario, jornadas, funciones, actividades y demás elementos que constituyen la entrada a un trabajo.

4.1.5. Teoría del salario de subsistencia.

Es conocida como el salario natural, y surge principalmente con las teorías de David Ricardo, al inicio del capítulo 5 de sus Principios de Economía Política y Tributación señaló:

“El precio natural de la mano de obra era el que permitía perpetuar la raza sin incremento ni disminución; y un poco más adelante reconocía que el precio natural de la mano de obra no se podía considerar constante, sino que dependía de los hábitos y costumbres de la gente.” (Ricardo, 1821, p. 97-101)

Soto (2003) dicta a David Ricardo (1817) para referirse a la Ley de hierro del salario pues allí indica que si el salario está por encima del mercado promueve la reproducción de las familias

aumentando las fuerzas del trabajo, que finalmente va a repercutir en una disminución del salario.

Estas teorías del salario de subsistencia se basan principalmente en que los salarios deben ser suficientes para que el trabajador subsista, pero también para que puedan tener hijos, ya que en el futuro son estos hijos los que van a desempeñar el trabajo de los padres, y si los trabajadores no pueden procrear porque el dinero no les da para ellos el sistema se podría acabar ya que no habría quien substituyera a los trabajadores en el futuro.

4.1.6. Teoría del valor trabajo.

La teoría del valor trabajo propuesta por el economista y filósofo escocés Adam Smith quien se lo conoció por ser el padre de la economía, habla de esta interesante propuesta en la que considera que el trabajo es pieza fundamental para cuantificar el valor. También nos expone que el valor puede tener variaciones tanto crecientes como decrecientes, pero que el trabajo se mantendría siempre como un aporte constante.

Smith logra destacar en este análisis al momento de exponer que el trabajo es igual al valor; es decir, que el valor de un bien o servicio decía él, que estaría dado por la cantidad que lleva de trabajo incorporado. Para Smith el valor era la cantidad de trabajo que uno podía recibir a cambio de su mercancía.

4.1.7. Teoría de los Salarios Altos.

Henry Ford sostenía que para que su empresa pudiese vender carros, era necesario que sus empleados pudieran comprarlos. Es decir que al aumentar los salarios había mayor poder adquisitivo, incrementa el consumo y con ellos se impulsarán nuevas y mayores producciones, identificando el salario alto como un elemento clave para hacer más dinámica la economía y mejorar el nivel de vida de la sociedad.

Esta teoría establece que brindar salarios altos a los trabajadores conduce a que haya un mayor consumo, un incremento en la demanda de productos, y como consecuencia de esto, productos a precios bajos.

Si la productividad crece, ello aumenta las utilidades y da lugar a nuevas inversiones que impulsan una mejor producción. En síntesis, lo que hace aumentar el salario es un incremento en la productividad.

4.1.8. Análisis y Descripción de puestos.

Para desarrollar el sistema de compensaciones se realizó la actualización e implementación del manual de funciones, para esto se debió aplicar un análisis y descripción de puestos; como primera medida es oportuno citar algunas opiniones acerca de estos dos conceptos:

Proceso por el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo específico, mediante la observación y el estudio. Es la determinación de las tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas del trabajador para su adecuado ejercicio y que diferencian al trabajo de todos los demás (Lanham, 1962).

Es la representación sistemática, mediante procedimientos idóneos y siguiendo determinados principios, del contenido de las tareas, o sea, de sus elementos constitutivos... Tiene como resultado la descripción de las tareas y su especificación (Fertonani y Actis Grosso, 1978).

La descripción de puesto es “una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo, que corresponde al empleado que lo desempeña, lo proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos de la organización.” (Chiavenato, 2000).

Exposición escrita de las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto individual. Suele incluir: los datos de identificación del puesto, la descripción en s que suele incluir a su vez un breve resumen sobre el puesto y un detalle completo de las operaciones, responsabilidades y funciones realizadas en un puesto y las especificaciones o características requeridas para una realización satisfactoria. (Lanham, 1962).

Las descripciones son excelentes fuentes de información sobre las tareas por cuanto recogen las principales tareas y funciones, y las actividades frecuentemente están enumeradas de la misma manera que se hubiera deseado que lo estuviera una lista de tareas original o preliminar. (Gael, 1983).

Descripción detallada de los cometidos y de los requisitos exigidos para desarrollarlos. Es también el resultado de la investigación de puestos. (Fertonani y Actis Grosso, 1978).

Un documento en el que se recoge el contenido del puesto, los requerimientos y /o el contexto. (Bemis, Belenky y Soder, 1983).

Exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado, del resultado del APT. Esta exposición podrá ser redactada en prosa en forma narrativa o presentada en formatos codificados, según reglas previamente establecidas o de forma mixta, y no tiene que incluir necesariamente la especificación, aunque es común que se acompañe.

4.1.9. Método de Valuación por puntos.

Las distintas técnicas de valoración de puesto de trabajo nacieron en los Estados Unidos en plena época de esplendor de la escuela Taylorista, o de la organización científica del trabajo, con la pretensión de determinar cuál es la importancia relativa de los distintos puestos de trabajo en una organización. (Puchol, 2012).

Según el libro Administración de Personal Segunda edición Sueldos y Salarios de Agustín Reyes Ponce, Se dice que el método de valuación por puntos es el que mejor permite cambios accidentales que lo adapten a las circunstancias particulares de cada empresa, ya que posibilita al valuador aplicar un juicio más amplio, porque analiza el puesto en cada uno de los factores y subfactores que lo conforman, a diferencia de aquellos que aprecian al puesto como un todo. Se puede caracterizar el método, diciendo que consiste en ordenar los puestos de una empresa, asignando cierto número de unidades de valor, llamadas puntos, a cada uno de los factores que lo forman. Este método consta de tres etapas:

La primera de ellas es comparar los factores de un puesto con una serie de modelos y definiciones, luego asignar a dichos factores un valor determinado en virtud de la comparación y por ultimo ordenar cada puesto en el sitio que le corresponda en una escala de salarios con base en métodos estadísticos.

Este método permite elaborar estructuras salariales más justas, un control más preciso del coste de personal, autorizar que los puestos de nueva creación se sitúen en una estructura salarial preestablecida, y generar una base para una revisión periódica de los salarios.

4.1.10. Equidad interna

Equidad interna se puede definir como aquella igualdad de salarios entre compañeros de trabajo, de posiciones con responsabilidades similares y que tiene un impacto significativamente grande en la satisfacción y clima laboral.

Laury (2003) se refiere a la equidad interna como el valor del empleado y la igualdad. Para las empresas significa una comparación entre la cantidad que invierten en cada empleado y lo que reciben a cambio como producción y rendimiento. Los empleados relacionan la equidad interna con un sistema de remuneración equitativa, beneficios y recompensas por el trabajo que realizan. Los programas internos de equidad bien establecidos motivarán bien a los empleados desde el punto de vista de los recursos humanos y por lo general para hacer una mejor inversión para la empresa.

4.1.11. Competitividad Externa.

La competitividad externa se refiere a la relación de la remuneración de una empresa comparada con las de la competencia, es decir: compara el pago que tu organización ofrece a ciertos puestos de los empleados correspondientes a los mismos puestos que dan las empresas competidoras. (Kokemuller, 2013).

Hoy en día en el mercado laboral, la competencia se basa en la persecución del capital humano idóneo para el desarrollo de los objetivos organizacionales, “para ello las empresas se ven en la necesidad de decidir un nivel de compensación tal que les permita atraer, conservar y motivar al personal calificado que requieren para conseguir los objetivos y resultados de dicha estrategia” (Caldera y Giraldo, 2013). Sin embargo, es necesario recalcar que estas compensaciones tienen que ver con el sector económico donde se mueva la empresa, y el tipo de personal requerido para el cumplimiento de la misión.

Así entonces para determinar la competitividad externa de las prácticas de compensación de una empresa, se requiere hacer una comparación de las prácticas de compensación de dicha empresa con las del conjunto de empresas que constituyen su mercado laboral de referencia. En efecto, para administrar la competitividad de la compensación, la empresa necesita tener información de encuestas de compensación del mercado laboral que le provee del talento humano que necesita.

4.2. Marco conceptual

Salario. Constituye salario no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio.

Sueldo. Se refiere al monto fijo pactado en el contrato de trabajo asignado por el desempeño de un cargo o servicio profesional.

Sistema de compensaciones. Es uno de los sistemas organizacionales para lograr el alineamiento de los colaboradores con la estrategia o metas de la compañía, y se refiere a todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo como empleados en una organización.

Análisis de puesto. Determina los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para desempeñarlo adecuadamente.

Descripción de puestos. Es el proceso que identifica los requisitos y las funciones inherentes a cada puesto de trabajo y que lo diferencia de los demás.

Evaluación y clasificación de cargo. Proceso de analizar y comparar el contenido de los cargos, con el fin de colocarlos en un orden clases, que sirvan de base para un sistema de remuneración.

Especificación de puesto. Se define como el resumen de las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo.

Estudio de tiempos. Técnica que establece un estándar de tiempo permisible para realizar una tarea determinada, con base en la medición del contenido del trabajo del método prescrito, con la debida consideración de la fatiga y las demoras personales y los retrasos inevitables.

Estudio de movimientos. Análisis cuidadoso de los diversos movimientos que efectúa el cuerpo al ejecutar un trabajo.

Manual de funciones. Es un documento formal que contiene las diferentes descripciones de puestos de trabajo de una organización. Es el resultado del estudio de los cargos, imprescindible para llevar a cabo la gestión de los recursos humanos.

Método de valuación por puntos. Método que permite analizar el puesto en cada uno de los factores y subfactores que lo conforman asignando cierto número de unidades de valor llamadas puntos.

Equidad interna. Es la percepción que tiene el colaborador sobre la justicia de las retribuciones de los distintos puestos de una misma organización comparadas con las funciones y responsabilidades de los mismos.

Competitividad externa. Se refiere a la comparación de la estructura salarial de una empresa con la de otras estructuras salariales de la competencia.

4.3. Marco legal y jurídico

La ley 79 de 1988 y 454 de 1998 son parte fundamental del marco jurídico por el cual se rige la cooperativa, estas leyes reconocen y enuncian su complemento con otra normatividad la cual aplica a cualquier otra organización, como lo es la legislación laboral y en el caso particular de la cooperativa, la establecida para la regulación de las actividades financieras y comerciales, consagrada en los códigos, leyes, decretos y resoluciones que contenga la legislación colombiana.

Para beneficio de la investigación, se revisó el código sustantivo del trabajo, ya que según lo expresa el artículo 01 “La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social”, por tal motivo esta normatividad comprende y regula todo lo que concierne al sistema de compensaciones, es así como establece aquellos elementos esenciales para establecer un contrato de trabajo, los cuales son:

La actividad personal del trabajador; la existencia de subordinación o dependencia del trabajador respecto al patrono, que faculta a éste para exigirle el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento, en cuanto al modo, tiempo o cantidad de trabajo, e imponerle reglamentos, la cual debe mantenerse por todo el tiempo de duración del contrato; y contar con un salario como retribución del servicio.

De acuerdo con el artículo 127, se considera salario, todo lo que el patrono le otorgue al empleado, ya sea en dinero o en especie, como contraprestación del servicio que este último le ofrece al empleador. Así mismo, se dice que el trabajador tiene derecho a un salario mínimo legal, para suplir las necesidades normales y las de su familiar, el cual es establecido entre empleadores, gremio y el estado; sin embargo debe tenerse en cuenta, lo estipulado en el artículo 132, el cual indica que las dos partes (empleador y trabajador) pueden convenir libremente el salario en sus diversas modalidades como por unidad de tiempo, por obra, o a destajo y por tarea, etc., pero siempre respetando el salario mínimo legal o el fijado en los pactos, convenciones colectivas y fallos arbitrales.

También debe conocerse que no constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del empleador, como primas, bonificaciones o gratificaciones ocasionales, participación de utilidades, excedente de las empresas de economía solidaria y lo que recibe en dinero o en especie no para su beneficio, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo y otros semejantes. Tampoco las prestaciones sociales de que tratan los títulos VIII y IX, ni los beneficios o auxilios habituales u ocasionales acordados convencional o contractualmente u otorgados en forma extralegal por el empleador, cuando las partes hayan dispuesto expresamente que no constituyen salario en dinero o en especie, tales como la alimentación, habitación o vestuario, las primas extralegales, de vacaciones, de servicios o de navidad.

De igual manera, el Decreto 2646 del 2008, tiene como objeto establecer disposiciones y definir las responsabilidades de los diferentes actores sociales en cuanto a la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a los factores de riesgo psicosocial en el trabajo, así como el estudio y determinación de origen de patologías presuntamente causadas por estrés ocupacional.

4.4. Marco institucional

La Cooperativa fue creada como una entidad sin ánimo de lucro, de responsabilidad limitada, de número de asociados y patrimonio variable e ilimitado, reconocida como tal por Resolución 0456 del 15 de noviembre de 1978, emanada de la entonces Superintendencia Nacional de Cooperativas.

4.4.1. Propósito.

Fortalecer el sistema de gestión empresarial con el fin de regular sus acciones y recursos en función de su supervivencia y competitividad como grupo social organizado.

4.4.2. Misión.

Empresa de economía solidaria que ofrece, con sentido comunitario, eficiencia y creatividad, servicios sociales, culturales y económicos que contribuyen al bienestar y desarrollo integral del asociado, su familia y la comunidad.

4.4.3. Visión.

Counillanos consolida en la región una comunidad de asociados identificada con sus objetivos solidarios, gracias a la calidad de sus servicios, liderazgo y desarrollo integral.

4.4.4. Principios Corporativos.

Toda acción o gestión corporativa de Counillanos estará necesariamente mediante por la observación de los principios cooperativos que se describen a continuación:

Adhesión libre y voluntaria. Las cooperativas son organizaciones abiertas a todas las personas voluntarias y capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser asociado sin discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo.

Gestión democrática. Las cooperativas son organizaciones administradas democráticamente por los asociados, los cuales participan activamente en la fijación de políticas en tomas de decisión.

Participación económica. Los asociados contribuyen con sus aportes y acceden a los servicios de la cooperativa. Los excedentes se destinan al desarrollo de la entidad, a mantener reservas y a brindar beneficios a los asociados en proporción su participación.

Autonomía e independencia. Las cooperativas son organizaciones autónomas administradas por sus asociados.

Educación, formación e información. Las cooperativas proporcionan educación, capacitación e información permanente a todos a sus asociados y empleados, para que puedan contribuir al desarrollo de las mismas.

Integración entre cooperativos. Las cooperativas sirven de mejor manera a sus asociados y a la comunidad cuando se integran entre sí, fortaleciendo el movimiento cooperativo mediante estructuras regionales y nacionales.

Interés por la comunidad. Las cooperativas, al mismo tiempo que cubren las necesidades de sus asociados, contribuyen con el desarrollo de las comunidades próxima a su entorno.

Interés por el medio ambiente. Las cooperativas deben contribuir con la preservación y recuperación del medio ambiente, ya que su objetivo es el bienestar del ser humano.

4.4.5. Ámbito territorial de operaciones.

El domicilio territorial principal de la cooperativa en el Kilómetro 12 vía a Apiay, vereda Barcelona dentro de las instalaciones de la sede central de la Universidad de los Llanos en la ciudad de Villavicencio, departamento del Meta, república de Colombia.

El ámbito de operación de la cooperativa comprenderá el territorio de la república de Colombia y, por tanto, puede establecer seccionales, sucursales, agencias y oficinas en cualquier ciudad del país, a objetivo de desarrollar mejor su objetivo social.



Figura. 2 Ubicación sede Counillanos

Fuente. Google maps.

5. Diseño metodológico

5.1. Tipo de estudio.

Para la construcción del sistema de compensaciones, se llevó a cabo bajo un tipo de investigación descriptiva, la cual se puede definir según Hernández, Fernández & Baptista (2010) de la siguiente manera: especifica propiedades o características de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se encuentre bajo análisis, midiendo o recogiendo información únicamente de las variables a estudiar.

De acuerdo con el enfoque dado a la investigación, El diseño de la misma fue de tipo inductivo, ya que como lo afirma Hernández, Fernández & Baptista (2010), esto se da cuando se emplea el razonamiento para adquirir conclusiones a través de la observación que parten de hechos particulares como la conducta y características de las variables, pero que su aplicación es de carácter general.

5.2. Población.

Como población uno, se tomaron siete personas, que corresponden al total de empleados vinculados en COUNILLANOS y para la población dos, se filtraron empresas inscritas ante cámara de comercio de la ciudad de Villavicencio.

5.3. Muestra.

De acuerdo con la información brindada por parte de la cámara de comercio (base de datos de las empresas en Villavicencio), se identificaron 212 empresas las cuales cuentan con un número de empleados no mayor a 25.

5.4. Fuente de información

5.4.1. Primaria.

El personal de la cooperativa fue en primera instancia, quienes contribuyeron con la recolección de información acerca de la empresa y sus procesos.

5.4.2. Secundaria.

Manual de funciones actual.

Manuales de funciones de otras empresas.

Reglamento y estatutos de COUNILLANOS.

Base de datos de Cámara de comercio.

5.5. Instrumentos de recolección e información

5.5.1. Técnicas de recolección de datos.

Para la actualización del manual de funciones, se llevó a cabo un análisis de puestos, en el que se evaluó cada una de las funciones de acuerdo con unas condiciones dadas. Seguido de esto, se aplicó tiempos y movimientos, para conocer y ajustar las cargas laborales de cada uno de los puestos de trabajo. Por último, la equidad interna se obtuvo mediante la aplicación del método de valuación por puntos.

5.5.2. Instrumentos de recolección de datos.

Para realizar la actualización del manual de funciones se utilizó un cuestionario y charlas con cada uno de los colaboradores, que permitieron cuantificar las variables de estudio, utilizando un conjunto sistematizado de preguntas.

Para llevar a cabo la equidad interna, se aplicó un taller, en el cual, el personal de la cooperativa actuó como comité de evaluación de los factores y subfactores que componen el método de valuación por puntos.

En la aplicación de la competitividad externa, se aplicó una encuesta a las empresas que se tomaron como muestra de la base de datos, con lo cual se buscaba conocer la estructura salarial de dichas empresas.

Finalmente, para la construcción de la política de compensaciones se desarrolló un taller con los colaboradores de la cooperativa para conocer las expectativas de los mismos, y seleccionar aquellos procesos en los que se aplicarían incentivos.

6. Resultados.

En la construcción del sistema de compensaciones para la cooperativa COUNILLANOS, se actualizó el manual de funciones, se determinó la equidad interna y la competitividad externa, y por último se diseñó una política de compensaciones, las cuales se detallan a continuación:

6.1. Actualización del manual de funciones

La cultura organizacional de la cooperativa no brindaba gran importancia al manual de funciones, puesto que este era un documento en el que solo se encontraban mencionadas las tareas y actividades que cada cargo debía realizar, el cual no contaba con una estructura formal y además de esto no contenía un perfil y análisis de cargos que debe establecer normalmente un manual de funciones de una organización.

Para realizar la actualización del manual de funciones, se aplicó un cuestionario a todos los cargos de la cooperativa; para ello, se tuvo en cuenta el documento que manejaba anteriormente la empresa en donde se encontraban plasmadas las funciones para cada cargo, pues de allí se conocerían aquellas tareas y actividades que los empleados realmente ejercían y se identificarían las labores que no estaban incluidas en el anterior documento por falta de actualización.

Durante la aplicación del cuestionario, pudo observarse que algunos empleados no contaban con tiempo libre, debido a la cantidad de tareas y la duración que estas les exigían para realizarlas, esta situación se presentaba particularmente con los colaboradores del área de contabilidad, pues es allí donde existe mayor número de funciones para realizar, las cuales deben ser desempeñadas por la asistente financiera y el auxiliar contable, quienes en algunas ocasiones, generalmente los finales de cada mes, debían extender su jornada laboral para cumplir con los informes y demás oficios correspondientes a esta área. Por el contrario, el área administrativa conformada por secretaria de gerencia y auxiliar administrativa, presentaba intervalos de tiempo que se habían convertido en periodos ociosos debido a que las funciones no demandaban demasiado tiempo para realizarlas.

Además, se conoció que la cooperativa en el proceso de reclutamiento y selección estaba siendo eficiente, pues se contrataban personas idóneas para los cargos establecidos en la empresa, sin embargo la falta de actualización del manual de funciones no permitía que se

aprovecharan al máximo la capacidades de quien desempeña el cargo de secretaria de Gerencia actualmente, ya que al momento de manifestar la vacante, se exigía que la persona tuviera conocimientos en contabilidad, con el fin de que esta contribuyera en la ejecución de algunas funciones del área contable y así lograr disminuir la carga que se presentaba en este departamento; cuando se realizó la contratación y esta persona ingreso a la empresa, no se efectuó con anterioridad una distribución de las funciones que pasaría a desarrollar la actual secretaria de Gerencia, por tal motivo este cargo continuo realizando funciones relacionadas únicamente con el servicio a los clientes y el apoyo a la Gerencia, persistiendo de esta manera la sobrecarga laboral que se presentaba en la parte contable, y además se generó un costo más alto debido al aumento del salario que representaba contratar a un profesional para ocupar este puesto de trabajo.

Otro hallazgo importante que se obtuvo dentro de la cooperativa es que la supervisión no se realiza de manera constante, pues los encargados de áreas asignan las labores que deben realizarse, fechas y metodología, y llevan a cabo la revisión al momento en que los auxiliares entregan los resultados o productos. Sin embargo, en la estructura organizacional de COUNILLANOS no es posible reconocer esta supervisión existente entre las áreas, ya que se consideran que todos los cargos se encuentran en el mismo nivel, lo cual no se da de esa manera, debido a que la secretaría de gerencia y la asistente financiera son las directas responsables del área administrativa y contable respectivamente.

Como se dijo anteriormente, COUNILLANOS no contaba con un formato adecuado para la descripción y análisis de puestos, por tanto, se elaboró uno con el fin de facilitar la ubicación y orientación del personal en cada puesto de trabajo, así mismo permite la clara delimitación de las funciones y responsabilidades de cada cargo.

 COUNILLANOS DESCRIPCION Y PER FIL DE CARGO	VERSION: 2	PAGINA:
	FECHA:	
	VIGENCIA:	
I. DESCRIPCION DEL CARGO		
Nombre del cargo: _____ Departamento: _____ Nivel Estructura: _____ Jefe Inmediato: _____	OBJETIVO DEL CARGO 	
FUNCIONES		PERIODICIDAD

Figura. 3 Formato de descripción de cargo del manual de funciones

Fuente: Autores.

La descripción del cargo se encuentra ubicada en la primera parte del formato, allí se visualiza la distinción de la empresa con su respectivo logo, junto con la información básica del manual de funciones, la cual contempla la versión, pagina, fecha y vigencia del documento. Seguido de esto, se indica el nombre del cargo, objetivo del mismo, el departamento al cual pertenece (contable, administrativo o gerencia), su lugar en la estructura (directivo, ejecutivo u operativo) y jefe inmediato, lo cual corresponde a datos esenciales de cada puesto de trabajo. Para terminar esta sección, se ubican las funciones correspondientes a cada cargo con su respectiva periodicidad, debido a que esto permite conocer cada cuanto se realiza la función, ya sea de manera diaria, semanal, quincenal, mensual, anual, entre otras.

En esta segunda parte, se encuentra lo que se denomina el análisis del cargo, para esto se establecieron unos factores y subfactores, con el fin de examinar detenidamente cada puesto de trabajo y ajustarlo de acuerdo a las necesidades de la empresa; a continuación se describen los requisitos básicos o requeridos que se deben tener para desempeñar un cargo en COUNILLANOS.

II. ANALISIS DEL CARGO		
REQUISITOS INTELECTUALES	EDUCACION	
	EXPERIENCIA	
	ADIESTRAMIENTO	
	HABILIDAD MENTAL	
	COMPLEJIDAD EN EL TRABAJO	
REQUISITOS FISICOS	ESFUERZO MENTAL	
	MONOTONIA	
RESPONSABILIDADES ADQUIRIDAS	DINERO	
	PERSONAS	
	INFORMACION	
CONDICIONES Y AMBIENTE DE TRABAJO	CONDICIONES DE PUESTO	
	RIESGOS POR ENFERMEDAD LABORAL	
Elaborado por: _____ Revisado por: _____ Aprobado por: _____		

Figura. 4 Formato del análisis de cargo del manual de funciones

Fuente: Autores.

6.1.1. Requisitos intelectuales:

Este factor contempla además de los requisitos básicos para acceder a un cargo de la cooperativa, información específica de las exigencias para desempeñar un puesto de trabajo, dentro de este factor se encuentra:

Educación, este corresponde al nivel de escolaridad requerida para desempeñar el cargo. Para este ítem, se estableció que el mínimo nivel de estudio que se requiere es primaria que es en el caso del cargo de servicios generales y como máximo nivel de educación se exige especialización para desempeñarse como Gerente general.

Experiencia, se refiere al tiempo laborado requerido con el fin de demostrar que ya ha desempeñado funciones equivalentes al puesto.

Adiestramiento, indica el tiempo requerido en cuanto a la inducción y capacitación para un puesto de trabajo, teniendo en cuenta el número de funciones y su complejidad.

Habilidad mental, este es un proceso psíquico que se realiza por medio del razonamiento; consiste en centrar voluntariamente toda la atención de la mente sobre un objetivo o actividad

que se esté realizando teniendo en cuenta el tipo de tarea y si dicha labor exige toma de decisiones cuando se lleva a cabo.

Complejidad del trabajo, capacidad para realizar múltiples funciones en diferentes campos dentro de la organización considerando si las tareas y actividades son repetitivas o eventuales y si requieren de instrucciones para poderlas realizar.

6.1.2. Requisitos físicos:

Aquí se contemplan las exigencias físicas que debe poseer un empleado para ejecutar funciones de un cargo específico, teniendo en cuenta que la empresa desarrolla su actividad en oficinas, se establecieron los siguientes subfactores:

Esfuerzo mental, en la dedicación y concentración que una actividad o tarea exige para llevarla a cabo.

Monotonía, se refiere a la frecuencia con la que realiza las labores, puesto que entre mayor frecuencia exista en las labores que se desarrollan, hace que el puesto de trabajo sea cada vez menos complejo.

6.1.3. Responsabilidades adquiridas

Se refiere al grado de compromiso y responsabilidad que debe tener en el desarrollo de las funciones del puesto, con relación a las pérdidas o beneficios de la empresa como resultado de las acciones o decisiones de dicho puesto. En este se desprenden varios subfactores como lo son:

Dinero, determina el grado de responsabilidad que cada cargo asume de acuerdo al flujo de caja o documentos que representen dinero.

Personas, distingue la responsabilidad para organizar, coordinar, dirigir y controlar el trabajo de otras personas.

Información, determina la responsabilidad de conocer y manejar datos confidenciales de la empresa y hasta qué punto está autorizado cada cargo con respecto a dicha información.

6.1.4. Condiciones o ambiente de trabajo.

Condiciones del puesto, este factor se considera debido a los riesgos ambientales y de salud laboral que pueden correr los trabajadores a causa de sus labores.

Riesgo por enfermedad laboral, Describe los riesgos de contraer una enfermedad y su nivel de gravedad por el desarrollo y exigencias del cargo.

Luego de recolectar la información de los puestos de trabajo, se tomaron los tiempos de las funciones que cada colaborador ejecuta, dando a conocer la sobrecarga laboral que estaba presentado la asistente financiera y el auxiliar contable. Con esta información se procedió a revisar las actividades de cada cargo, en donde se identificaba su complejidad y el grado de conocimiento requerido para cumplirla, con el propósito de asignar aquellas de mayor facilidad a los cargos del área administrativa y de esta manera disminuir la carga laboral de los puestos de trabajo mencionados con anterioridad. (Ver tabla uno).

Tabla 1. Redistribución de las funciones

Cargo	Nuevas funciones
Auxiliar administrativa	Se le asignó la invitación vía telefónica de los asociados para invitaciones de actividades o reuniones realizadas por la cooperativa, tramitar solicitudes relacionados con los planes corporativos con las empresas telefónicas, imprimir los extractos bancarios de los asociados y diligenciar los formularios de cámara y comercio para la renovación anual del registro mercantil.
Secretaria de gerencia	Se le designo enviar mensualmente a los asociados pensionados la relación de las obligaciones a pagar a través del correo electrónico y elaborar el cálculo y el diligenciamiento del formato de seguro de vida y aportes de la entidad aseguradora con quien se tenga el contrato mensualmente.
Auxiliar contable	Deberá contabilizar la nómina de la cooperativa, hacer revisiones y conciliar mensualmente los saldos contables por terceros, liquidar y causar mensualmente las prestaciones sociales, aportes de seguridad social y aportes parafiscales de los empleados de COUNILLANOS, y causar las amortizaciones de intereses de los préstamos.
Nota: Elaboración propia.	

De esta manera se logró que cada uno de los puestos de trabajo presentara una carga laboral apropiada de ocho horas, pues esta era una de las principales problemáticas que presentaba la empresa y lo cual provoco un descontento por parte de algunos empleados debido a la cantidad de trabajo que conllevaba su cargo.

Tras realizar el exhaustivo análisis de puestos, el cual se hizo mediante la observación e información dada por los colaboradores de la cooperativa, se procedió a diligenciar en el formato de manual de funciones diseñado, los cargos de Gerente general, contador, asistente financiera, secretaria de gerencia, auxiliar contable, auxiliar administrativa y servicios generales, los cuales fueron presentados y aprobados por la Gerencia de la empresa. Dicho manual de funciones se entrega como anexo de este informe.

6.2. Análisis de equidad interna y definición de salarios.

Para el desarrollo de este objetivo se aplicó el método de Valuación por puntos (Lott, 1925) que busca lograr una equidad interna por medio de la acumulación de puntuaciones midiendo el contenido de los puestos de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes o factores de los mismos.

6.2.1. Comité de valoración y ponderación.

El comité evaluador funciona para seleccionar los subfactores, dicho comité se citó para seleccionar los subfactores correspondientes a los cuatro factores principales que maneja el método de Valuación por puntos, siendo estos, requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades adquiridas y condiciones de trabajo. Los subfactores elegidos fueron aquellos que se consideraron más adecuados para el tipo de tareas que se ejercen en la cooperativa. El comité evaluador estuvo conformado por el gerente general, la asistente financiera contable, secretaria de gerencia, el auxiliar contable y la auxiliar administrativa. (Ver tabla dos).

En la tabla dos se observan los factores con sus respectivos subfactores, los cuales fueron elegidos por el comité evaluador, donde a cada Subfactor se le dio un grado de importancia expresado en un valor porcentual, dicha valoración también lo asigna cada evaluador y a su criterio, luego, se elige por medio de consenso los porcentajes definitivos que se le asignará a

cada Subfactor, estos porcentajes son los que terminaran por influir en el comportamiento que tendrán los salarios propuestos por el método.

Tabla 2. Ponderación de subfactores por el comité de valoración.

Factores	Subfactores	Eval. 1.	Eval. 2.	Eval. 3.	Eval. 4	Eval. 5	Ponderación
Requisitos intelectuales	Educación	20%	20%	30%	16%	15%	21%
	Experiencia	10%	10%	10%	10%	15%	11%
	Adiestramiento	5%	5%	10%	12%	10%	8%
	Habilidad mental	20%	10%	5%	12%	10%	11%
	Complejidad del trabajo	5%	15%	5%	10%	10%	9%
Requisitos físicos	Esfuerzo mental	8%	7%	7%	5%	7%	7%
	Monotonía del trabajo	2%	3%	3%	5%	3%	3%
Responsabilidades adquiridas	Dinero	10%	8%	5%	2%	10%	7%
	Personas	5%	6%	5%	9%	5%	6%
	Información	5%	6%	10%	9%	5%	7%
Condiciones de trabajo	Condiciones del puesto	5%	5%	7%	8%	7%	7%
	Riesgos por enfermedad laboral	5%	5%	3%	2%	3%	3%
	Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Nota: Elaboración propia.							

6.2.2. Gradación y aplicación de técnicas.

Una vez seleccionados los subfactores con su respectivo valor porcentual, se realizaron las tablas de gradación, en donde se establecieron los grados mínimos y máximos de cada subfactor. Luego, se determinó el valor en puntos correspondiente a cada grado, por medio de las tres técnicas que implementa el método.

6.2.2.1. Tablas de gradación.

En la tabla tres se muestra la gradación del subfactor educación, el cual maneja un rango que va desde primaria hasta especialista, esto, respondiendo a lo estipulado en el manual de funciones donde nos indica que el mínimo requerido para ocupar un cargo en la empresa es haber finalizado la primaria, este requisito aplica para el puesto de servicios generales, en cuanto al máximo en el nivel de educación se exige especialización y corresponde al cargo de gerente general.

Tabla 3. Gradación subfactor educación.

Grado	Descripción	Tec. 1	Tec. 2	Tec. 3
I	Primaria	21	35	70
II	Bachiller	42	112	140
III	Técnico	63	189	210
IV	Tecnólogo	84	266	280
V	Pregrado	105	343	350
VI	Especialista	126	420	420

Nota: Elaboración propia.

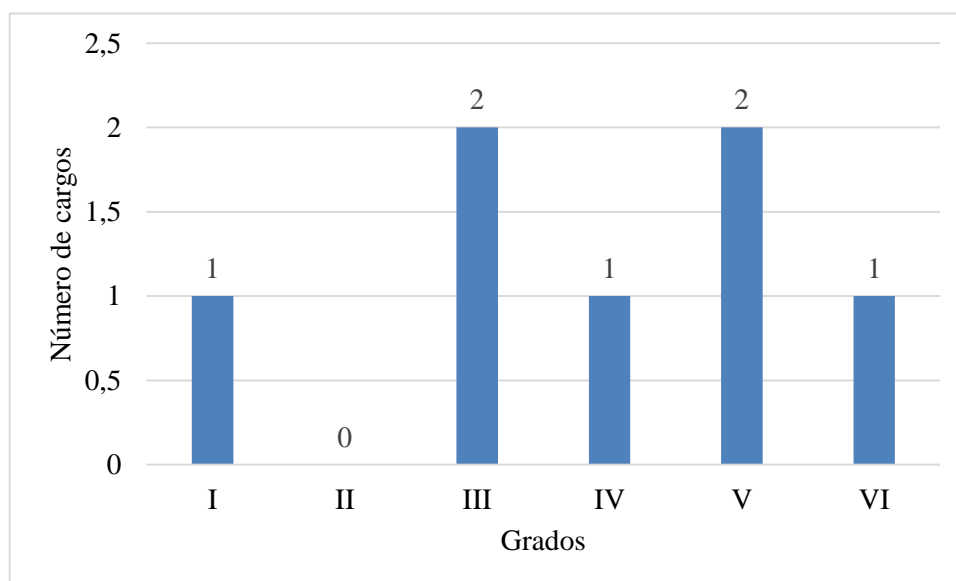


Figura. 5. Distribución de grados seleccionados en educación.

Fuente: Elaboración propia.

La tabla cuatro muestra la gradación del subfactor experiencia, este nos determina el tiempo mínimo de experiencia requerida para ejecutar las funciones correspondientes al cargo, los grados van desde sin experiencia, esto con el fin de obtener los beneficios dictados en la ley 1429 de 2010, también conocida como la ley del primer empleo, notando que esta se puede aplicar a un cargo como servicios generales. Como grado máximo se estableció más de 24 meses de experiencia y corresponde a la requerida para ocupar el cargo de gerente general y se presenta como el ideal para desempeñar de manera idónea las funciones de dicho cargo, este tiempo, también se encuentra estipulado en el manual de funciones.

Tabla 4. Gradación subfactor experiencia.

Grado	Descripción	Tec. 1	Tec. 2	Tec. 3
I	Sin experiencia	11	18,33	36,67
II	0 a 6 Meses	22	58,67	73,33
III	6,1 - 12 Meses	33	99,00	110,00
IV	12,1 - 18 Meses	44	139,33	146,67
V	18,1 - 24 Meses	55	179,67	183,33
VI	Más de 24 Meses	66	220,00	220,00

Nota: Elaboración propia.

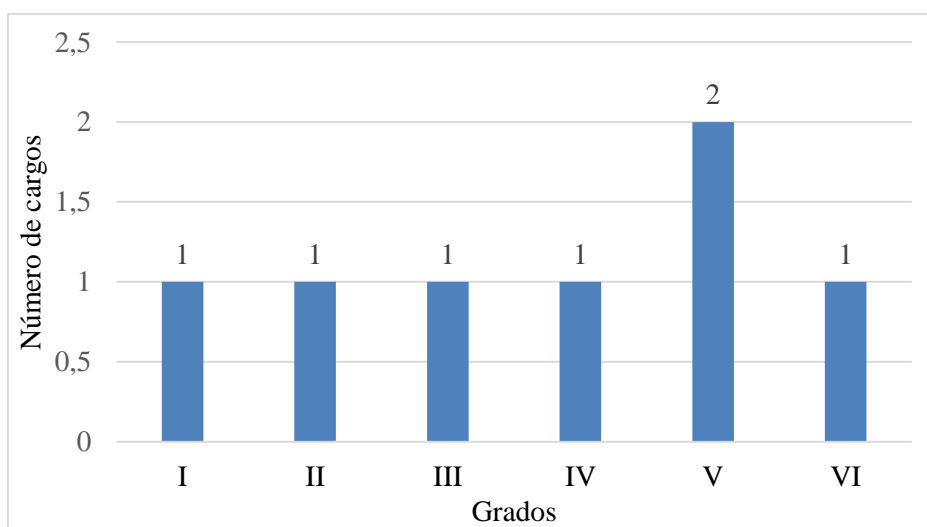


Figura. 6 Distribución de grados seleccionados en experiencia.

Fuente. Autores

En la tabla cinco se muestra la Gradación del subfactor inducción, el cual establece el tiempo necesario de acercamiento entre el trabajador y el cargo, con el fin de preparar al colaborador para un óptimo desempeño de sus funciones, los rangos que presenta la tabla van desde tres días hasta más de 15 días que es el tiempo que se considera pertinente para realizar un empalme en un eventual caso de cambio de gerencia.

Tabla 5. Gradación subfactor inducción.

Grado	Descripción	Tec. 1	Tec. 2	Tec. 3
I	Hasta 3 días de Inducción para desempeñar el cargo	8	13,33	26,67
II	De 4 a 6 días de inducción para desempeñar el cargo	16	42,67	53,33
III	De 7 a 9 días de inducción para desempeñar el cargo	24	72	80
IV	De 10 a 12 días de inducción para desempeñar el cargo	32	101,33	106,67
V	De 13 a 15 días de inducción para desempeñar el cargo	40	130,67	133,33
VI	Más de 15 días de inducción para desempeñar el cargo	48	160	160
Nota: Elaboración propia.				

En la tabla seis se observa la gradación del subfactor habilidad mental, este subfactor establece el grado de responsabilidad en cuanto a la toma de decisiones propio de cada cargo, estos grados van desde la no existencia de responsabilidad hasta la resolución de todo tipo de situaciones, este último alcance solo lo tiene el gerente.

En la complejidad del trabajo los grados establecidos determinan el nivel de autonomía permitido por cada cargo, así como el grado de repetitividad de las funciones, dado que entre más variadas sean las labores realizadas se requiere mayor habilidad para el desarrollo de las mismas estas se ubican en los grados de mayor peso, caso contrario al de las funciones repetitivas, que terminan siendo mecánicas y para su desarrollo la habilidad requerida es menor, por tal razón se ubican en los grados de menor peso (Véase tabla siete).

Tabla 6. Gradación habilidad mental.

Grado	Descripción	Tec. 1	Tec. 2	Tec. 3
I	No existe responsabilidad por toma de decisiones	11	18,33	44
II	Toma pequeñas decisiones	22	68,75	88
III	Toma decisiones de alguna importancia para resolver problemas	33	119,17	132
IV	Toma decisiones de suma importancia para resolver cualquier problema.	44	169,58	176
V	Resuelve problemas de cualquier magnitud, tomando decisiones de cualquier alcance.	55	220	220
Nota: Elaboración propia.				

Tabla 7. Complejidad del trabajo.

Grado	Descripción	Tec. 1	Tec. 2	Tec. 3
I	Las labores que realiza son repetitivas y sin necesidad de instrucciones	9	15	36
II	Las labores que realiza son repetitivas y con algunas instrucciones	18	56,25	72
III	Las labores que realiza son variadas con algo de dificultad, que requieren instrucciones	27	97,50	108
IV	las labores que realiza son variadas y presentan gran dificultad	36	138,75	144
V	El trabajo es muy variado y Complejo	45	180	180
Nota: Elaboración propia.				

En la tabla ocho se ilustra la gradación del subfactor esfuerzo mental, el cual, indica los niveles de atención requeridos para la ejecución de las funciones correspondientes a cada cargo, dado que a mayor esfuerzo mental el desgaste del colaborador es mayor, se realizan intervalos de tiempo donde se permite observar la cantidad de horas al día que las funciones propias de cada cargo requieren en atención.

Tabla 8. Gradación esfuerzo mental.

Grado	Descripción	Tec. 1	Tec. 2	Tec. 3
I	Atención normal que no requiere concentración intensa en ningún momento	7	11,67	28
II	Atención sostenida solo durante periodos no mayores a 2 horas	14	43,75	56
III	Requiere atención intensa en forma regular de 2,1 a 4 horas	21	75,83	84
IV	Requiere atención intensa en forma regular de 4,1 a 6 horas	28	107,92	112
V	Atención intensa, constante y sostenida por más de 6 horas	35	140	140
Nota: Elaboración propia.				

La tabla nueve muestra el nivel de monotonía característico de cada cargo, es decir, establece la cantidad de funciones que ejecuta de manera diaria expresado en términos porcentuales, como se puede observar, a medida que los grados incrementan los porcentajes del mismo disminuyen, esto, debido a que todas las funciones realizadas diariamente se convierten en labores mecánicas que finalmente terminan por exigir en menor medida al trabajador con respecto al colaborador que en su día a día debe ocuparse de diferentes tipos de funciones, este último debe contar con mayor habilidad para lograr un desarrollo óptimo de las mismas.

Tabla 9. Monotonía del trabajo.

Grado	Descripción	Tec.1	Tec.2	Tec.3
I	Más del 81% de las funciones del cargo se ejecutan diariamente.	3	5	12
II	Del 61% al 80% de las funciones del cargo se ejecutan diariamente.	6	18,75	24
III	Del 41% al 60% de las funciones del cargo se ejecutan diariamente.	9	32,50	36
IV	Del 21% al 40% de las funciones del cargo se ejecutan diariamente.	12	46,25	48
V	Menos del 20% las funciones del cargo se ejecutan diariamente.	15	60	60
Nota: Elaboración propia.				

El subfactor de responsabilidad por dinero presentado en la tabla nueve define el nivel de responsabilidad que cada cargo tiene en relación al manejo no solo de dinero, sino también

información financiera de la empresa, otorgándole mayor peso a aquellos grados en los que el cargo especifica acceso a claves bancarias y plataforma virtual, sobre grados que especifican manejo de dinero en efectivo puesto que los mencionados en primer lugar tienen un acceso completo a las finanzas de la cooperativa. (Véase tabla 10).

Tabla 10. Gradación responsabilidad por dinero.

Grado	Descripción	Tec. 1	Tec. 2	Tec. 3
I	No es responsable de dinero	7	11,67	28
II	Realiza consignaciones bancarias y pago proveedores	14	43,75	56
III	Control de la caja fuerte y manejo de caja menor	21	75,83	84
IV	Realiza de transacciones virtuales y manejo de claves bancarias	28	108	112
V	Supervisa el adecuado manejo de los ingresos y egresos de la entidad	35	140	140
Nota: Elaboración propia.				

La responsabilidad por personas define el número de subordinados con los que cuenta determinado cargo, como se observa en la tabla diez, a mayor número de personas a cargo, mayor el peso expresado en cada grado, puesto que aparte de ser responsable por las funciones propias del cargo, quien lo ocupe también es responsable por el trabajo de los colaboradores subordinados. (ver tabla 11).

Tabla 11. Gradación responsabilidad por personas.

Grado	Descripción	Tec. 1	Tec. 2	Tec. 3
I	No responde por el trabajo de ninguna persona	6	10	30
II	Es responsable por el trabajo de 1 persona	12	46,67	60
III	Es responsable por el trabajo de 2 a 3 Personas	18	83,33	90
IV	Es responsable por el trabajo de más de 3 Personas	24	120	120
Nota: Elaboración propia.				

La tabla 12 expresa en valores porcentuales el nivel de información confidencial que cada cargo maneja, considérese información confidencial, manejo de claves, acceso a plataformas o sistema manejado por la cooperativa, conocimiento tanto de aportes como prestamos tomados por los socios de la cooperativa, entre otros de la misma índole.

Tabla 12. Gradación responsabilidad por información.

Grado	Descripción	Tec. 1	Tec. 2	Tec. 3
I	El puesto no maneja información confidencial	7	11,67	28
II	la información confidencial que maneja es hasta del 25%	14	43,75	56
III	la información confidencial que maneja es del 26% al 49%	21	75,83	84
IV	la información confidencial que maneja es del 50% al 64%	28	107,92	112
V	la información confidencial que maneja es más del 64%	35	140,00	140
Nota: Elaboración propia.				

En la tabla 13 se encuentra la gradación condiciones del puesto, donde cada grado describe la naturaleza del cargo y establece las condiciones del espacio de trabajo, se le da relevancia al trabajo informático ya que la mayoría de los cargos en la cooperativa requieren el uso de un computador, en la gradación, los de mayor peso son los que además de lo mencionado anteriormente también requieren de espacios más amplios, bien sea para el recibimiento de un cliente o para la realización de reuniones.

Tabla 13. Gradación condiciones del puesto.

Grado	Descripción	Tec. 1	Tec. 2	Tec. 3
I	El trabajo que realiza no es informático	7	11,67	35
II	El trabajo es esencialmente informático (solo requiere ordenador y documentación)	14	54,44	70
III	El trabajo implica varias tareas (ordenador, documentación y visitas)	21	97,22	105
IV	El trabajo implica mantener reuniones frecuentes (necesita disponer un espacio más amplio)	28	140	140
Nota: Elaboración propia.				

Por último, en la tabla 14 se puede visualizar la gradación del riesgo por enfermedad laboral, este subfactor señala los riesgos a los cuales se expone el trabajador en el desarrollo propio de sus funciones y también las generadas por el ambiente de trabajo, no se incluyen los accidentes de trabajo ya que por el tipo de empresa la probabilidad de ocurrencia de un accidente laboral no es lo suficientemente alta para que sea considerada como uno de los subfactores relevantes dentro de la aplicación del método.

Tabla 14. Gradación riesgo por enfermedad laboral.

Grado	Descripción	Tec.1	Tec.2	Tec.3
I	Existe probabilidad de contraer enfermedades o lesiones, que pueden producir incapacidades temporales no mayor a 1 día	3	5	12
II	Existe probabilidad de contraer enfermedades o lesiones, que pueden producir incapacidades temporales de a 2 a 3 días	6	18,75	24
III	Existe probabilidad de contraer enfermedades o lesiones, que pueden producir incapacidades temporales de 4 a 5 días	9	32,50	36
IV	Existe probabilidad de contraer enfermedades o lesiones, que pueden producir incapacidades temporales de 6 a 7 días	12	46,25	48
V	Existe probabilidad de contraer enfermedades o lesiones, que pueden producir incapacidades temporales de más de 7 días	15	60	60
Nota: Elaboración propia.				

6.2.3. Consolidación de puntos.

Luego de tener las tablas de gradación, se procede a realizar la consolidación de puntos asignados, en donde con el perfil de cargo de cada puesto de trabajo se le asigna el valor correspondiente según los requisitos individuales; esto se realiza para cada técnica, se ilustra en las tablas 15, 16 y 17.

Tabla 15. Técnica 1.

Cargo	Educación	Experiencia	Adiestramiento	Habilidad mental	Complejidad	Esfuerzo mental	Monotonía	R. Dinero	R. Personas	Información	Condiciones l.	R. Enfermedad
Servicios generales	21	11	8	11	9	7	3	7	6	7	7	6
Auxiliar administrativo	63	22	16	22	18	14	6	14	6	14	21	9
Secretaria de gerencia	84	33	24	33	27	21	9	21	12	21	21	12
Asistente financiera contable	105	55	40	44	36	28	12	28	12	28	14	15
Auxiliar contable	63	44	32	33	27	21	12	7	6	21	14	15
Contador	105	55	8	22	27	21	9	7	18	28	14	3
Gerente	126	66	48	55	45	35	15	35	24	35	28	3

Nota: Elaboración propia.

Tabla 16. Técnica 2.

Cargo	Educación	Experiencia	Adiestramiento	Habilidad mental	Complejidad	Esfuerzo mental	Monotonía	R. Dinero	R. Personas	Información	Condiciones l.	R. Enfermedad
Servicios generales	35	18,33	13,33	18,33	15	11,67	5	11,67	10	11,67	11,67	18,75
Auxiliar administrativo	189	58,67	42,67	68,75	56,25	43,75	18,75	43,75	10	43,75	97,22	32,5
Secretaria de gerencia	266	99	72	119,17	97,50	75,83	32,50	75,83	46,67	75,83	97,22	46,25
Asistente financiera contable	343	179,67	130,67	169,58	138,75	107,92	46,25	108	46,67	108	54,44	60
Auxiliar contable	189	139,33	101,33	119,17	97,50	75,83	46,25	11,67	10	75,83	54,44	60
Contador	343	179,67	13,33	68,75	97,50	75,83	32,50	11,67	83,33	108	54,44	5
Gerente	420	220	160	220	180	140	60	140	120	140	140	5

Nota: Elaboración propia.

Tabla 17. Técnica 3.

Cargo	Educación	Experiencia	Adiestramiento	Habilidad mental	Complejidad	Esfuerzo mental	Monotonía	R. Dinero	R. Personas	Información	Condiciones l.	R. Enfermedad
Servicios generales	70	36,67	26,67	44	36	28	12	28	30	28	35	24
Auxiliar administrativo	210	73,33	53,33	88	72	56	24	56	30	56	105	36
Secretaria de gerencia	280	110	80	132	108	84	36	84	60	84	105	48
Asistente financiera contable	350	183,33	133,33	176	144	112	48	112	60	112	70	60
Auxiliar contable	210	146,67	106,67	132	108	84	48	28	30	84	70	60
Contador	350	183,33	26,67	88	108	84	36	28	90	112	70	12
Gerente	420	220	160	220	180	140	60	140	120	140	140	12
Nota: Elaboración propia.												

Tabla 18. Consolidación de puntos y salario actual.

Cargo	Tec. 1	Tec. 2.	Tec. 3	Salario actual
Servicios generales	103	180,42	398	\$ 520.000
Auxiliar administrativo	225	705,06	860	\$ 965.840
Secretaria de gerencia	318	1103,81	1211	\$ 1.412.023
Asistente financiera contable	417	1492,78	1561	\$ 1.954.036
Auxiliar contable	295	980,36	1107	\$ 965.840
Contador	317	1072,94	1188	\$ 1.217.226
Gerente	515	1945	1952	\$ 3.777.956
Sumatoria	2190	7480	8277	\$ 10.812.921
Nota: Elaboración propia.				

Se elaboró la tabla de consolidación donde se tomaron los resultados de cada una de las técnicas con respecto a cada puesto de trabajo, teniendo así el total de puntos por cargo para las tres técnicas. Adicionalmente se revelan los salarios actuales de cada cargo (ver tabla 18).

6.2.4. Salarios ajustados para los colaboradores de COUNILLANOS.

Mediante la ecuación $Y=ax^2+bx+c$ y partiendo de los salarios actuales junto con los puntos obtenidos para cada cargo se obtiene el valor de los salarios ajustados, como se puede observar en la tabla dieciocho (18), una vez realizadas las operaciones que especifica el método y que están reflejadas en dicha tabla, las sumatorias alimentaron los valores que se reflejan en la figura uno, para finalmente tener como resultado el valor de las letras A, B y C que fueron reemplazadas en la ecuación $Y=ax^2+bx+c$ y de esta manera hallar los valores que se observan en la columna Salario ajustado de la tabla 18 el cual corresponde al nuevo salario que propone la técnica uno para cada cargo.

El proceso anterior aplica también para las dos técnicas restantes, pero teniendo en cuenta que para la técnica dos se realizó sobre los valores y sumatorias de la tabla 19 con los valores que refleja la figura dos; para la técnica tres se realizó sobre los valores y sumatorias de la tabla 20 con los valores que refleja la figura tres.

Tabla 19. Salario ajustado técnica 1.

Cargo	X	Y	X^2	X^3	X^4	XY	X^2Y	Salario ajustado
Servicios generales	103	520000	10609	1092727	112550881	53560000	5.516.680.000	617032,3643
Auxiliar administrativo	225	965840	50625	11390625	2562890625	217314000	48.895.650.000	726406,5183
Secretaria de gerencia	318	1412023	101124	32157432	10226063376	449023314	142.789.413.852	1254232,553
Asistente financiera contable	417	1954036	173889	72511713	30237384321	814833012	339.785.366.004	2238623,41
Auxiliar contable	295	965840	87025	25672375	7573350625	284922800	84.052.226.000	1087907,707
Contador	317	1217226	100489	31855013	10098039121	385860642	122.317.823.514	1246512,02
Gerente	515	3777956	265225	136590875	70344300625	1945647340	1.002.008.380.100	3642206,427
Sumatoria	2190	10812921	788986	311270760	131.154.579.574	4151161108	1.745.365.539.470	10812921
Nota: Elaboración propia.								

Tabla 20. Salario ajustado técnica 2.

Cargo	X	Y	X^2	X^3	X^4	XY	X^2Y	Salario ajustado
Servicios generales	180	520.000	32.550	5.872.594	1.059.513.802	93.816.667	16.926.090.278	603.153
Auxiliar administrativo	705	965.840	497.103	350.485.469	247.111.727.080	680.970.858	480.122.286.448	745.135
Secretaria de gerencia	1.104	1.412.023	1.218.387	1.344.862.013	1.484.466.161.642	1.558.598.832	1.720.390.049.613	1.289.728
Asistente financiera contable	1.493	1.954.036	2.228.385	3.326.484.346	4.965.701.909.099	2.916.941.518	4.354.345.476.816	2.184.354
Auxiliar contable	980	965.840	961.108	942.232.817	923.728.411.164	946.871.976	928.276.462.036	1.080.829
Contador	1.073	1.217.226	1.151.210	1.235.184.139	1.325.283.959.557	1.306.015.874	1.401.282.476.722	1.234.115
Gerente	1.945	3.777.956	3.783.025	7.357.983.625	14.311.278.150.625	7.348.124.420	14.292.101.996.900	3.675.607
Sumatoria	7.480	10.812.921	9.871.768	14.563.105.002	23.258.629.832.970	14.851.340.144	23.193.444.838.813	10.812.921
Nota: Elaboración propia.								

	10.812.921	2190	7		
	4151161108	788986	2190		
	1.745.365.539.470	311270760	788986		
	10.812.921	2190	7		
A =	4151161108	788986	2190	- 36.247.693.748.781.100	22,228
	788986	2190	7	- 1.630.715.644.966.660	
	311270760	788986	2190		
	131.154.579.574	311270760	788986		
	788986	2190	7		
	311270760	788986	2190		
	788986	10.812.921	7		
	311270760	4151161108	2190		
	131.154.579.574	1.745.365.539.470	788986		
	788986	10.812.921	7		
B =	311270760	4151161108	2190	10.427.291.549.483.100.000	-6394,30
	788986	2190	7	- 1.630.715.644.966.660	
	311270760	788986	2190		
	131.154.579.574	311270760	788986		
	788986	2190	7		
	311270760	788986	2190		
	788986	2190	10.812.921		
	311270760	788986	4151161108		
	131.154.579.574	311270760	1.745.365.539.470		
	788986	2190	10.812.921		
C =	311270760	788986	4151161108	- 1.695.663.576.539.550.000.000	1.039.828
	788986	2190	7	- 1.630.715.644.966.660	
	311270760	788986	2190		
	131.154.579.574	311270760	788986		
	788986	2190	7		
	311270760	788986	2190		

Figura. 7. Operaciones para técnica 1.

Fuente. Autores

	10.812.921	7.480	7		
	14.851.340.144	9.871.768	7.480		
	23.193.444.838.813	14.563.105.002	9.871.768		
	10.812.921	7.480	7		
A=	14.851.340.144	9.871.768	7.480	-	11.822.715.620.107.500.000
	9.871.768	7.480	7	-	9.968.733.832.371.240.000
	14.563.105.002	9.871.768	7.480		
	23.258.629.832.970	14.563.105.002	9.871.768		
	9.871.768	7.480	7		
	14.563.105.002	9.871.768	7.480		
	9.871.768	10.812.921	7		
	14.563.105.002	14.851.340.144	7.480		
	23.258.629.832.970	23.193.444.838.813	9.871.768		
	9.871.768	10.812.921	7		
B=	14.563.105.002	14.851.340.144	7.480	7.770.850.498.468.870.000.000	
	9.871.768	7.480	7	-	9.968.733.832.371.240.000
	14.563.105.002	9.871.768	7.480		
	23.258.629.832.970	14.563.105.002	9.871.768		
	9.871.768	7.480	7		
	14.563.105.002	9.871.768	7.480		
	9.871.768	7.480	10.812.921		
	14.563.105.002	9.871.768	14.851.340.144		
	23.258.629.832.970	14.563.105.002	23.193.444.838.813		
	9.871.768	7.480	10.812.921		
C =	14.563.105.002	9.871.768	14.851.340.144	-	7.029.826.976.957.230.000.000.000
	9.871.768	7.480	7	-	9.968.733.832.371.240.000
	14.563.105.002	9.871.768	7.480		
	23.258.629.832.970	14.563.105.002	9.871.768		
	9.871.768	7.480	7		
	14.563.105.002	9.871.768	7.480		

Figura. 8. Operaciones para técnica 2.

Fuente. Autores

Tabla 21. Salario ajustado técnica 3.

Cargo	X	Y	X^2	X^3	X^4	XY	X^2Y	SALARIO AJUSTADO
Servicios generales	398,3	520.000	158669,4444	63203328,7	25175992600	207.133.333	82.508.111.111	\$ 606.430
Auxiliar administrativo	859,7	965.840	739026,7778	635316686,6	546.160.578.273	830.300.453	713.781.623.049	\$ 740.810
Secretaria de gerencia	1211	1.412.023	1466521	1775956931	2.150.683.843.441	1.709.959.853	2.070.761.381.983	\$ 1.282.084
Asistente financiera contable	1561	1.954.036	2435680,444	3801285280	5.932.539.227.449	3.049.598.851	4.759.407.272.940	\$ 2.197.617
Auxiliar contable	1107	965.840	1226187,111	1357797861	1.503.534.831.455	1.069.506.827	1.184.300.559.396	\$ 1.082.901
Contador	1188	1.217.226	1411344	1676676672	1.991.891.886.336	1.446.064.488	1.717.924.611.744	\$ 1.235.040
Gerente	1952	3.777.956	3810304	7437713408	14.518.416.572.416	7.374.570.112	14.395.160.858.624	\$ 3.668.039
Sumatoria	8277	10.812.921	11247732,78	16747950168	26.668.402.931.970	15687133917	24.923.844.418.847	\$ 10.812.921

Nota: Elaboración propia.

	10.812.921	8.277	7			
	15.687.133.917	11.247.733	8.277			
	24.923.844.418.847	16.747.950.168	11.247.733			
	10.812.921	8.277	7			
A=	15.687.133.917	11.247.733	8.277	-	7.156.063.679.546.390.000	1,54
	11.247.733	8.277	7	-	4.654.845.216.108.310.000	
	16.747.950.168	11.247.733	8.277			
	26.668.402.931.970	16.747.950.168	11.247.733			
	11.247.733	8.277	7			
	16.747.950.168	11.247.733	8.277			
	11.247.733	10.812.921	7			
	16.747.950.168	15.687.133.917	8.277			
	26.668.402.931.970	24.923.844.418.847	11.247.733			
	11.247.733	10.812.921	7			
B=	16.747.950.168	15.687.133.917	8.277		7.646.437.164.410.210.000.000	-1642,68
	11.247.733	8.277	7	-	4.654.845.216.108.310.000	
	16.747.950.168	11.247.733	8.277			
	26.668.402.931.970	16.747.950.168	11.247.733			
	11.247.733	8.277	7			
	16.747.950.168	11.247.733	8.277			
	11.247.733	8.277	10.812.921			
	16.747.950.168	11.247.733	15.687.133.917			
	26.668.402.931.970	16.747.950.168	24.923.844.418.847			
	11.247.733	8.277	10.812.921			
C =	16.747.950.168	11.247.733	15.687.133.917	-	4.733.220.284.362.670.000.000.000	1.016.837
	11.247.733	8.277	7	-	4.654.845.216.108.310.000	
	16.747.950.168	11.247.733	8.277			
	26.668.402.931.970	16.747.950.168	11.247.733			
	11.247.733	8.277	7			
	16.747.950.168	11.247.733	8.277			

Figura. 9. Operaciones para técnica 3.

Fuente. Autores

Tabla 22. Consolidación de salarios ajustados.

Cargo	Técnica 1		Técnica 2		Técnica 3		Salario actual
	Puntos	Y Ajustado	Puntos	Y Ajustado	Puntos	Y Ajustado	
Servicios generales	103	\$ 617.032	180,42	603152,57	398,33	606430,07	\$ 520.000
Auxiliar administrativo	225	\$ 726.407	705,06	745135,46	859,67	740809,99	\$ 965.840
Secretaria de gerencia	318	\$ 1.254.233	1103,81	1289728,341	1211	1282083,993	\$ 1.412.023
Asistente financiera contable	417	\$ 2.238.623	1492,78	2184353,84	1560,67	2197616,585	\$ 1.954.036
Auxiliar contable	295	\$ 1.087.908	980,36	1080828,62	1107,33	1082901,439	\$ 965.840
Contador	317	\$ 1.246.512	1072,94	1234114,8	1188	1235040,093	\$ 1.217.226
Gerente	515	\$ 3.642.206	1945	3675607,367	1952	3668038,83	\$ 3.777.956

Nota: Elaboración propia.

Una vez se aplicaron las operaciones correspondientes y se hallaron los salarios propuestos por cada una de las técnicas se consolidan en la tabla 21, donde se puede observar los puntos obtenidos en cada técnica junto con los salarios propuestos por cada una de las mismas, por primera vez se puede realizar una comparación con el salario actual.

6.2.5. Análisis de los resultados.



Figura. 10 Representación de los salarios.

Fuente: Autores.

La figura 8 presenta una comparación entre los salarios actuales de la cooperativa y los salarios obtenidos por medio de las tres técnicas, de esta manera, se puede observar que según el método el único salario que actualmente cuenta con una remuneración equitativa con respecto a sus funciones es el contador; por otra parte, podemos observar que los cargos de Auxiliar administrativo y secretaria de gerencia se encuentran con una remuneración alta con respecto a las funciones que ejerce, el gerente general también cuenta con una remuneración alta para las funciones que realiza, aunque esta diferencia es casi imperceptible; finalmente, encontramos que los cargos de servicios generales, asistente financiera contable y auxiliar contable cuentan con un

salario bajo con respecto a las funciones que realizan, es claro que según el método aplicado, éstas personas deberían tener una remuneración mayor.

Tabla 23. Salarios con variación del 10%.

CARGO	Puntos	Salario - 10%	Salario Ajustado	Salario + 10%	Salario actual
Servicios generales	103	555.329	617.032	678.736	\$ 520.000
Auxiliar administrativo	225	653.766	726.407	799.047	\$ 965.840
Secretaria de gerencia	318	1.128.809	1.254.233	1.379.656	\$ 1.412.023
Asistente financiera contable	417	2.014.761	2.238.623	2.462.486	\$ 1.954.036
Auxiliar contable	295	979.117	1.087.908	1.196.698	\$ 965.840
Contador	317	1.121.861	1.246.512	1.371.163	\$ 1.217.226
Gerente	515	3.277.986	3.642.206	4.006.427	\$ 3.777.956

Nota: Elaboración propia.

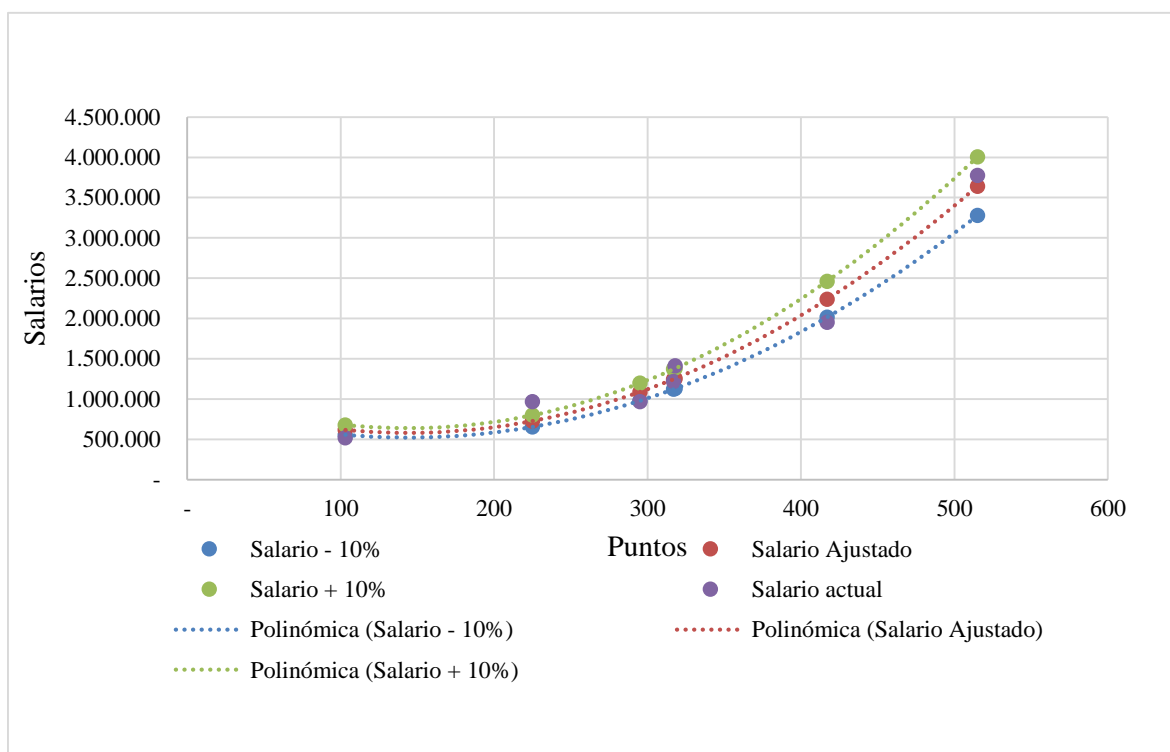


Figura. 11 Salarios con variación del 10%

Fuente. Autores.

Una vez obtenidos los salarios de cada una de las técnicas se propuso un ancho de banda del 10% como posibles desplazamientos en los que se puede encontrar el salario, tanto hacia abajo como hacia arriba. Este ancho de banda, como se observa en la figura cinco, indica que con esta propuesta la mayoría de los salarios se encuentran fuera de este rango, solo quedan dentro los cargos de gerente general y contador; los demás, servicios generales, auxiliar administrativo, Asistente financiera contable, secretaria de gerencia y auxiliar contable se encuentran por fuera del rango establecido. Los cargos servicios generales y asistente financiera contable se encuentran por debajo del rango propuesto, lo cual nos indica que si se va a manejar esta propuesta se tendría que realizar un ajuste hacia arriba, es decir, un incremento salarial para la persona que desempeña el cargo, en cuanto al cargo de auxiliar contable podemos observar que igualmente se encuentra por debajo del rango propuesto y además de esto cuenta con la particularidad de que según el método este salario debería ser más alto que el del auxiliar administrativo y actualmente estos salarios son iguales.

Por otra parte, el cargo auxiliar administrativo, se encuentra por fuera del rango propuesto ubicándose por encima del mismo, en este caso, el manejo que se le debe dar es un poco más complejo puesto que se encuentra al mismo nivel del salario del auxiliar contable y como se mencionó anteriormente el método sugiere que éste último sea más alto; igualmente el cargo secretaria de gerencia se encuentra por encima del rango propuesto aunque en una proporción más pequeña a la observada en el cargo de auxiliar administrativo.

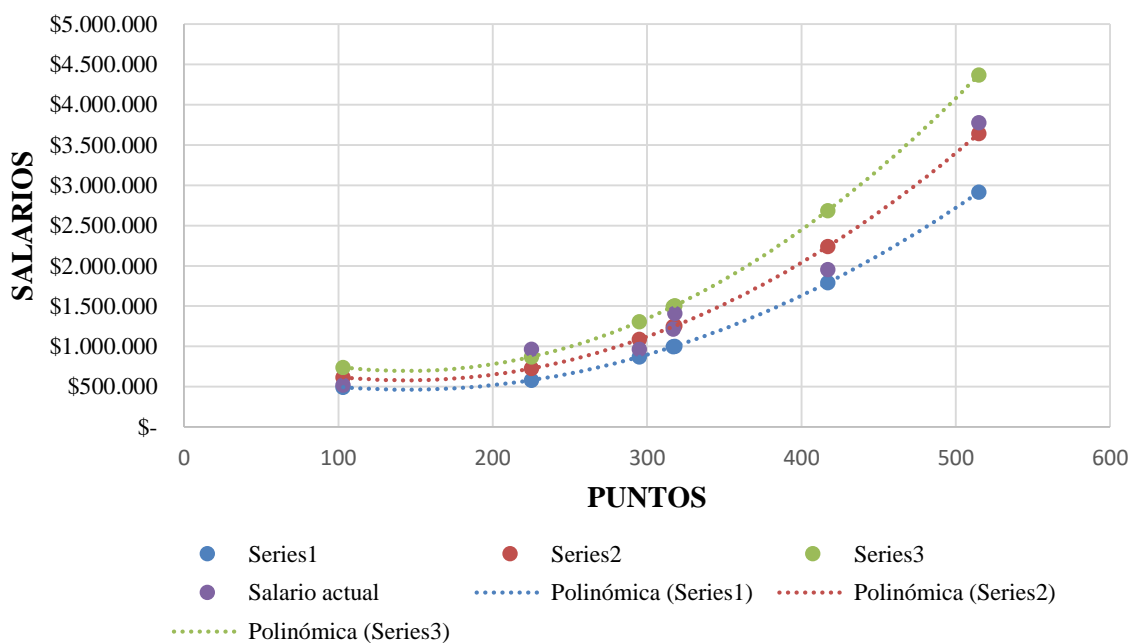
Al comparar al auxiliar contable con el auxiliar administrativo se encontró que los dos cuentan con el mismo salario y según lo propuesto en la aplicación del método la diferencia entre estos es bastante amplia, en este caso se deben revisar las condiciones de los dos cargos, evaluar las modificaciones que se pueden realizar para lograr una mejor equidad entre ellos.

Al realizar una comparación de salarios con un ancho de banda superior al utilizado en la figura cinco, un ancho de banda del 20% (ver figura seis), se puede observar que los cargos servicios generales, secretaria de gerencia, auxiliar contable y asistente financiero contable ya se encuentran dentro del rango propuesto y que manejando esta variación se podría considerar que no es necesario hacer ajustes en los salarios.

Tabla 24. Salarios con variación del 20%

Cargo	Puntos	Salario - 20%	Salario Ajustado	Salario + 20%	Salario actual
Servicios generales	103	\$ 493.626	617.032	\$ 740.439	\$ 520.000
Auxiliar administrativo	225	\$ 581.125	726.407	\$ 871.688	\$ 965.840
Secretaria de gerencia	318	\$ 1.003.386	1.254.233	\$ 1.505.079	\$ 1.412.023
Asistente financiera contable	417	\$ 1.790.899	2.238.623	\$ 2.686.348	\$ 1.954.036
Auxiliar contable	295	\$ 870.326	1.087.908	\$ 1.305.489	\$ 965.840
Contador	317	\$ 997.210	1.246.512	\$ 1.495.814	\$ 1.217.226
Gerente	515	\$ 2.913.765	3.642.206	\$ 4.370.648	\$ 3.777.956

Nota: Elaboración propia.

**Figura. 12** Salarios con variación del 20%.

Fuente. Autores.

Para el cargo de auxiliar administrativo, en la figura seis con un ancho de banda del 20% se pudo observar que el mismo aún se encuentra por fuera de este margen, dado que ya es un margen bastante amplio es importante revisar cuales son las acciones que se pueden tomar para que la distribución de esos salarios pueda llegar a ser lo más equitativa posible, sin embargo, es de considerar que con este ancho de banda se debe ser muy cauteloso a la hora de ajustar salarios pues existe la posibilidad que la equidad, principio fundamental del método se empiece a perder.

6.3. Competitividad externa

Se tomó una base de datos proporcionada por el docente Dagoberto Torres Flórez, de una investigación denominada Medición de procesos de Gestión Humana en PYMES, desarrollada en la universidad de los llanos con el apoyo de estudiantes de últimos semestres del programa de administración de empresas en la ciudad de Villavicencio, en el año 2016 y principios de 2017, en donde se revisó información de las empresas que participaron en dicho estudio, lo cual permitió tomar datos para llevar a cabo el análisis externo que se le realizó a la cooperativa COUNILLANOS.

La aplicación consistió en tomar los cargos equivalentes de las 212 empresas incluidas en el estudio con sus respectivos salarios, donde a las encuestas aplicadas en 2016 se les realizó un ajuste, para actualizarlas a salarios de 2017, este ajuste se realizó por inflación. Sobre los salarios de las empresas se aplica la herramienta estadística Cuartil, obteniendo los tres posibles, que son: cuartil 1, cuartil 2, cuartil 3, los mismos para determinar los rangos en los cuales se encuentran los salarios actuales de la cooperativa y poder analizar si estos se encuentran dentro de los salarios que se manejan en el mercado de Villavicencio.

Tabla 25. Cuartiles de competitividad externa.

Cargo	Q-0	Q-1	Q-2	Q-3	Q-4	Salario actual	Salario ajustado
Servicios Generales	264375	380556	496737	612918	729099	520000	617.032
Auxiliar Administrativo	780136	824850	846000	951750	1163250	965840	726.407
Auxiliar Contable	729093	846000	846000	951750	1033918	965840	1.087.908
Contador	1163250	1401188	1639125	1877063	2115000	1217226	1.246.512
Secretaria de Gerencia	780136	846000	856575	1004625	2643750	1412023	1.254.233
Asistente Financiera	1200000	1325000	1450000	1782500	2115000	1954036	2.238.623

Contable

Gerente	1586250	1768125	1950000	8906250	15862500	3777956	3.642.206
---------	---------	---------	---------	---------	----------	---------	-----------

Nota: Elaboración propia.

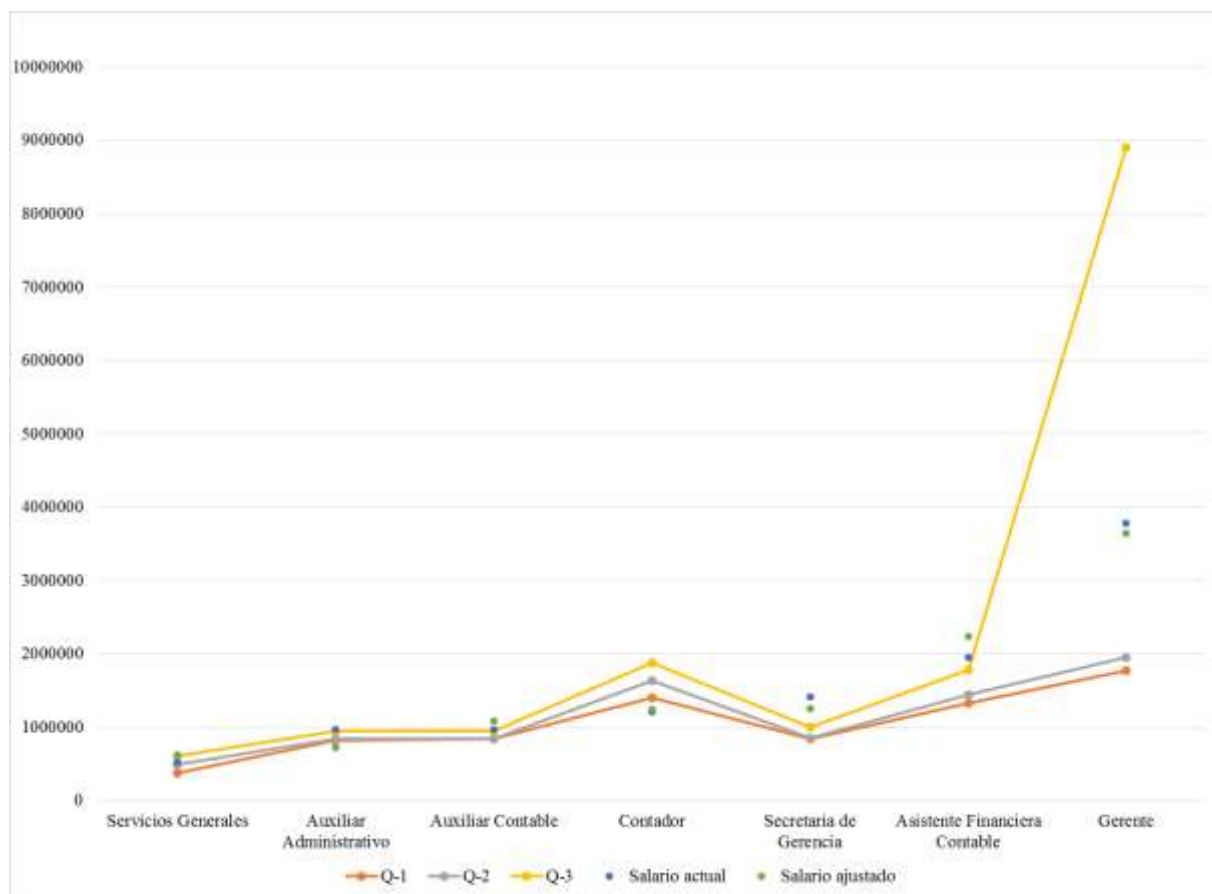


Figura. 13 Comparación de los salarios

Fuente: Autores.

La figura tres muestra la comparación de los salarios de los cargos existentes en la cooperativa Counillanos con los salarios de las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Villavicencio, de allí se pudo analizar que los salarios de los cargos servicios generales, auxiliar administrativo, auxiliar contable y gerente general se encuentran dentro del rango del cuartil dos y el cuartil tres, esto indica que la remuneración actualmente obtenida por estos cargos es acorde con el mercado de la ciudad; el cargo asistente financiera contable se encuentran ligeramente arriba del cuartil tres, es decir, en el 25% de los cargos con la mejor remuneración en la ciudad de Villavicencio. El cargo secretaria de gerencia como se puede observar en la figura uno, se encuentra arriba del cuartil tres contando con la particularidad de que está a una distancia considerable, esto refleja que el cargo cuenta con una remuneración bastante alta y mucho mayor a la obtenida por una secretaria de gerencia en la ciudad de Villavicencio. Se determinó que el salario del cargo contador se encuentra por debajo del cuartil uno, es decir, entre el 25% de los salarios con menor

remuneración en la ciudad de Villavicencio, esto puede generar una probabilidad de deserción para el cargo bastante alta, puesto que puede obtener una remuneración mayor en cerca del 75% de las empresas de Villavicencio.

Secretaria de gerencia. El cargo que mejor remunerado se encuentra en COUNILLANOS con respecto a los demás cargos iguales o similares a este, pertenecientes a las empresas que se tuvieron en cuenta para el presente análisis de competitividad de la ciudad de Villavicencio, es la secretaria de gerencia, puesto que su salario se ubica un 40% por encima del cuartil tres, lo anterior puede darse debido a la responsabilidad y confianza que conllevan su cargo, puesto que es la mano derecha de la gerencia y tiene a cargo funciones importantes para el desarrollo de las actividades del mismo Gerente, sin embargo en términos objetivos no deja de considerarse demasiado alto, pues al revisar la complejidad de las funciones y el tiempo que conlleva ejecutarlas, su salario se encuentra por encima de lo que realmente debería remunerarse.

Aquellos puestos de trabajo que poseen relación con este cargo y que tienen igual número de personas bajo supervisión, reciben aproximadamente un 34% menos de salario que se encuentra establecido en la cooperativa, lo cual puede considerarse una ventaja sustancial para esta colaboradora que se encuentra muy bien remunerada, puesto que al realizarse la comparación con cargos similares que supervisan ocho personas, la diferencia no se considera realmente significativa. Sin embargo, es importante resaltar que al momento de fijar el salario para este puesto de trabajo, no se realizó un análisis de manera objetiva y coherente con la cantidad y complejidad de las tareas que se lleva a cabo.

Al revisar la fecha de pago del salario, se observa que al compararse con cargos de su misma naturaleza que les pagan hasta con cinco días de anterioridad de la fecha pactada, su ubicación es menor al cuartil tres, sin embargo, su nivel de motivación se encuentra por encima del promedio. Con respecto a los cargos que reciben su pago de uno a 15 días después de la fecha, la colaboradora de COUNILLANOS se encuentra altamente motivada, puesto que no solo recibe mayor remuneración, sino que también el pago se realiza a tiempo. No obstante, la motivación continúa siendo alta cuando se aplica la comparación con los cargos que se liquidan también de manera puntual, ya que el salario es mucho más alto.

En cuanto la periodicidad de pago, de los 13 cargos encuestados a fines al de secretaria de gerencia, 11 de ellos son liquidados de manera semanal y quincenal, sin embargo, esto no afecta la motivación del cargo de la cooperativa, en donde el salario es reembolsado cada mes, pues esto se ve compensado con la remuneración más alta que presenta la secretaria de gerencia en relación con los demás cargos.

Asistente financiera. La remuneración de este cargo lo ubica un 8% por encima del cuartil tres, lo cual se considera un salario alto con respecto a otros cargos similares de la ciudad de Villavicencio. Para el caso de este puesto de trabajo, es importante que se mantenga competitivo frente a los demás salarios de las empresas, debido a que esto permite mantener y retener la colaboradora que viene desempeñándose en la empresa desde hace 19 años.

Tras la aplicación del estudio se observó que las únicas variables que presentaron resultados diferentes fueron, tipo de contratación y la periodicidad del pago, sin embargo este cargo en ambos resultados, permanece en el cuartil tres, lo cual se considera una remuneración alta, generando un alta motivación, no solo por el salario asignado sino también por la contratación a término indefinido con la empresa.

Auxiliar contable. Los cargos similares o iguales al del Auxiliar contable tomados como muestra en el estudio, y en donde se observó que el cargo se encuentra sobre el cuartil tres lo que significa que esta entre el 25% las personas mejor pagas, en otras palabras, está arriba del 75% de los mejores salarios. Adicional se encontró que algunos de los Auxiliares contables en la ciudad reciben el pago del salario entre uno y diez días después, lo que genera una desmotivación en dichos empleados, cosa contraria ocurre en la Cooperativa puesto que es muy puntual en el pago del salario, y si se compara con las personas que les paga de manera puntual o entre uno o dos días antes, el colaborador de COUNILLANOS siente la misma motivación.

Auxiliar administrativa. Los cargos similares o iguales al de Auxiliar administrativa los cuales se tomaron como muestra del estudio de equidad externa, en donde se pudo observar que este cargo se encuentra en el cuartil tres, lo que significa que está arriba del 75% de las personas mejores pagas con respecto a cargos similares, adicional se encontró como resultado que a las personas que les pagan entre uno y hasta 15 días después, se sienten desmotivadas, caso

contrario en la Cooperativa ya que los pagos de los salarios se realizan de manera puntal, generando mayor motivación.

Adicional se encontró que en los cargos similares al de Auxiliar administrativo tomados como muestra, tienen entre una a 15 personas bajo su supervisión, caso contrario en el de la Cooperativa ya que no tiene a nadie bajo su cargo, pero aun así el salario devengado por estas personas es 10% menos o igual al obtenido por la Auxiliar administrativa de COUNILLANOS, lo cual quiere decir que el salario en comparación es atractivo, ya que este cargo no maneja estrés por supervisión de personal.

6.4. Política general de compensaciones

Una de las ideas fundamentales de la gestión del talento humano es la incidencia en la permanencia y productividad del personal, y una de las herramientas empleadas para ello, es la construcción de una política de compensaciones, ya que esta se realiza con el fin de motivar, atraer y retener a los empleados y obtener el mayor índice de productividad, y de esta manera generar valor para los accionistas, clientes y empleados.

A través del instrumento de diagnóstico aplicado en la Cooperativa COUNILLANOS, se encontraron varios elementos, los cuales representan bajos niveles de satisfacción, entre ellos la ausencia de una política de compensaciones, pues esta presenta factores fundamentales para tomar medidas de acción por parte de la organización, por tal motivo se dio lugar a la creación de una política de compensaciones para la Cooperativa COUNILLANOS.

La aplicación del taller se hizo con el fin de conocer la opinión de los empleados respecto a su cargo, la importancia de sus funciones, la satisfacción en cuanto a su compensación y que tipo de incentivo les gustaría recibir a cambio de un esfuerzo adicional.

Con los resultados de dicho taller, se conoce el tipo de incentivo que a los colaboradores les gustaría recibir a cambio de su trabajo, luego se procede a analizar cada una de las áreas que ahí dentro de la Cooperativa, para así determinar cuáles son las variables más relevantes y en las que se requieren de un esfuerzo adicional por parte de los empleados.

Un plan de incentivos bien estructurado ayuda a que la organización sea más efectiva y atractiva al recompensar y alentar al recurso más importante de la Cooperativa, y tener como resultado el aumento de la productividad de la organización.

Luego de determinar las actividades que requieren un esfuerzo adicional y el tipo de incentivo que a los colaboradores les gustaría recibir se procede a desarrollar la política de compensaciones.

Para la construcción y creación de la política, se establecieron seis elementos, los cuales son: salarios, aumentos, incentivos, descripción y análisis, métodos y evaluación de desempeño. En cuanto a salarios se tomaron las horas extras, la periodicidad y la forma en que se pagara, los aumentos se darán de forma anual de acuerdo a lo establecido por el gobierno; en cuanto a incentivos se establecen dos tipos: los económicos, que son aquellos que se representan en pago de una suma fija, bonificaciones, cupones, bonos, etc. Y los no económicos, son aquellos que se representan en reconocimientos, formación, tiempo libre, aumento de los días de vacaciones, etc. Estos incentivos tienen un impacto mayor en los trabajadores puesto que se les ofrece un apoyo y se les demuestra que la organización reconoce lo valiosos que son. La descripción y análisis de puestos se deberá hacer cada dos años; el método a emplear para la estructura salarial será la valuación por puntos, y finalmente la evaluación de desempeño deberá tener unos elementos de variación para acceder a los incentivos, así mismo los estándares de evaluación deben ser coherentes con los aumentos e incentivos.

La gerencia de COUNILLANOS será autónoma para establecer sus incentivos, los cuales se les darán para aquellos empleados que cumplan con el aumento de su productividad en cuanto a: la disminución de la cartera, aumento de los aportes por parte de los asociados y la actualización de datos de los mismos.

Mediante la información obtenida por medio del taller aplicado con la cooperación de los colaboradores de la Cooperativa, se estableció la Política general de Compensaciones de COUNILLANOS, con su respectivo objetivo, alcance, vigencia y políticas, la cual fue aprobada por la gerencia de la organización, y se encuentra anexada al final de este documento.

7. Conclusiones

La actualización del manual de funciones y la aplicación del método de valuación por puntos, evidencia con claridad que existe un cargo de nivel operativo que se le está pagando menos de lo que debería ganar. Por el contrario, en el área administrativa los salarios están por encima de lo que el método sugiere que sea el salario con respecto a las tareas y actividades que realizan.

La competitividad externa mostro que los salarios ofrecidos por la Cooperativa a sus colaboradores, se consideran competitivos en el mercado debido a que se encuentran por encima de la mediana de los salarios que se ofrecen en la ciudad de Villavicencio. Adicional a esto, puede decirse que el cargo Secretaria de gerencia se encuentra sobrevalorado con respecto a los salarios que se ofrecen para este mismo puesto de trabajo en la ciudad.

Por último, los procesos de la Cooperativa no ofrecen un campo amplio para proponer un número significativo de incentivos de acuerdo a los rendimientos y la falta de conocimiento de los colaboradores en las metas propuestas.

8. Recomendaciones

La cooperativa debe actualizar el manual de funciones cada dos años o cuando se vea la necesidad de hacerlo, Pues de no ser así podría ocasionarse nuevamente sobrecarga laboral e inconformidad en el personal por no tenerse en cuenta las labores que ya vienen desarrollando. Para llevar a cabo futuras actualizaciones, debe efectuarse siempre a través del análisis de puestos como se aplicó anteriormente.

Se recomienda que se revisen los datos y se tomen las decisiones pertinentes en cuanto a los salarios para que haya motivación en el personal, también es importante la aplicación de incentivos y aumentos para incrementar la productividad del personal.

Es importante que la Cooperativa COUNILLANOS siga manejando esa línea de salarios altos como pudo observarse en la competitividad externa, con el fin de atraer y retener al mejor talento humano, contribuyendo con la motivación del personal vinculado a la empresa.

Con respecto a la política de compensaciones diseñada es necesario, realizar una revisión periódica para mantener relevante y efectiva la Política de compensaciones, ya que algunos incentivos pueden tornarse anticuados o agotados. Además, propenderse por el cumplimiento de dicha política, ya que si se presenta un incumplimiento puede suceder que los trabajadores se desilusionen y se vuelvan escépticos.

Para finalizar es importante que se cree un compromiso por parte de la gerencia en el seguimiento de las actualizaciones que se efectuaron en lo relacionado a los cargos de la empresa, pues la efectividad de esta propuesta depende de la ejecución de la misma. Además de esto es necesario que la empresa esté abierta a futuros cambios cada que el entorno lo exija o con el fin de mejorar la operatividad de COUNILLANOS.

9. Bibliografía

Albares, R.G. (2011) El síndrome de Burnout: Síntomas, causas y medidas de atención en la empresa. Recuperado de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101007/Sindrome_de_Burnout_-_sintomas_causas_y_medidas_de_atencion_en_la_empresa.pdf

Espinal, D.D. (2013) Recursos Humanos - Compensaciones. Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/06/recursos-humanos-compensacion/>

Gilardo, L., & Caldera, F. (2013). Propuesta de un sistema de compensación que impacte directamente la satisfacción laboral de la empresa de servicios temporales S&A servicios y asesorías S.A (Especialización). Universidad de Medellín, Medellín. Recuperado de <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/186/Propuesta%20de%20un%20sistema%20de%20compensaci%C3%B3n%20que%20impacte%20directamente%20la%20satisfacci%C3%B3n%20laboral%20de%20la%20empresa%20de%20servicios%20temporales%20S%26A%20Servicios%20y%20Asesor%C3%ADas%20S.A.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hernández, Fernández & Bautista. (2010). Metodología de la investigación. (Edición 5ta.). México: Mcgraw-hill / Interamericana editores, s.a. de c.v.

Jiménez, A. (2013) ¿Que es el salario y cuáles son sus componentes? Recuperado de <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-el-salario-y-cuales-son-sus-componentes>

Jiménez, L.D. (2013) Compensación Laboral y Equidad Interna. Recuperado de http://www.latam.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/latin-america-and-caribbean/Events/141002_Press_Foro_CompetitividadExterna_EquidadInterna_CL.pdf
<http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/02/28/compensacion-laboral-y-equidad-interna/>

Reyes, A.P. (2004) Administración de personal El método de Valuación por puntos. En E.L. Noriega (Ed.), Administración de personal, segunda edición Sueldos y Salarios (p.57-58). Ciudad: México. https://books.google.com.co/books?id=RrU3h3SNOR8C&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Rodríguez, O. (2015) Método de valuación por puntos. Recuperado de <http://documents.mx/documents/metodo-de-valuacion-por-puntos.html>

Olave, J.C. (2013) La adopción de las NIIF en Colombia. Recuperado de <http://www.portafolio.co/opinion/juan-carlos-olave/adopcion-niif-colombia-76182> <http://www.lapatria.com/negocios/aplicacion-de-las-niif-un-cambio-no-solo-contable-7049>

Pochul, L.M. (2007). La compensación. En E.D. Santos (Ed.), Dirección y Gestión de Recursos Humanos 7.a Edición actualizada (P, 263). Ciudad: Madrid. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=ZlgZPthdssQC&pg=PA263&lpg=PA263&dq=equidad+internacional+origen&source=bl&ots=v-47vydEGe&sig=aiNSFkeD8BQy-T7mKwuRQtVoa_o&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjV7qzbttnPAhWJbj4KHfiqD3EQ6AEIKjAD#v=onepage&q=equidad%20internacional%20origen&f=false

Landazuri, B.P (2011). Master Executive en Dirección de personas e intangibles (on line), (p. 10). Recuperado de http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:75243/componente75241.pdf

Ricardo, D (1821). Principios de Economía política y Tributación. Traducción al castellano de la tercera edición en inglés. Ediciones Orbis, (p. 97-101). Ciudad: Barcelona, 1985. Recuperado de <https://esepuba.files.wordpress.com/2009/03/david-ricardo-principios-de-economia-politica-y-tributacion-cap-1-y-2.pdf>

Normas Apa. (2016). Normas Apa 20016 – 6ta edición. Recuperado de <http://normasapa.net/normas-apa-2016/>

Torres, D (2016). Medición de procesos de Gestión Humana en PYMES. Universidad de los Llanos, Grupo de Investigación GYDO, Villavicencio.

10. Anexos